

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
CUESTIONARIX S.A. PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA
ENSEÑANZA EN EL MERCADO LATINOAMERICANO EN EL PERIODO 2014-2018**

CARMEN PATRICIA GARCÍA VILLAMARÍN

**JULIO, 2018
QUITO – ECUADOR**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I.	TEMA	1
II.	RESUMEN	1
III.	ABSTRACT	2
IV.	RÉSUMÉ	3
V.	INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I		8
ANÁLISIS DE LA EMPRESA CUESTIONARIX S.A.		
1.1.	Generalidades	8
1.1.1.	Historia	8
1.1.2.	Misión, Visión, Valores y Objetivos	10
1.1.3.	Logotipo y organigrama estructural	13
1.2.	Experiencia de la empresa	15
1.2.1.	Mercado Nacional	16
1.2.2.	Mercado Internacional	18
1.2.3.	Reconocimientos nacionales e internacionales	19
1.3.	Análisis situacional	20
1.3.1.	Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)	21
1.3.2.	Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	23
1.3.3.	Matriz ampliada FODA	25
1.3.3.	Modelo 5 fuerzas de Porter	27
CAPITULO II		31
ANÁLISIS DEL SERVICIO		
2.1.	Generalidades	31
2.1.1.	Tipo de servicio: plataforma de E-learning	31
2.1.2.	Variedad de servicios	32
2.1.3.	Clasificación del servicio ofertado	35
2.2.	Aspectos técnicos	37
2.2.1.	Plataforma: Diseño y programación	38
2.2.2.	Contenido	39
2.2.3.	Métodos de Pago	41
2.2.4.	Soporte técnico y servicio al cliente	42
2.3.	Estrategia de comercialización	43
2.3.1.	Segmentación de mercado	44
2.3.2.	Estrategia de marketing	46
2.3.3.	Estrategia de promoción	48
CAPITULO III		50
SELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL: LATINOAMÉRICA		
3.1.	Priorización de mercados internacionales	50
3.1.1.	Elaboración de matriz de selección de mercados internacionales	52
3.1.2.	Análisis del entorno global (Análisis PEST)	56
3.1.3.	Análisis de factores relevantes del sector de actividad	62
3.1.4.	Matriz de selección de mercados internacionales	72
3.2.	Selección del mercado objetivo: Colombia	73
3.2.1.	Desempeño económico y comercial	73
3.2.2.	Intercambio comercial entre Ecuador y Colombia	76

3.3.	Estrategia de ingreso: exportación de servicios	79
3.3.1.	Exportación de servicios en Ecuador	80
3.3.2.	Establecimiento de presencia comercial en Colombia	82
3.3.3.	Aliados estratégicos	85
VI.	ANÁLISIS	88
VII.	CONCLUSIONES	93
VIII.	RECOMENDACIONES	95
	LISTA DE REFERENCIAS	97
	ANEXOS	112

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 LOGO CUESTIONARIX S.A.	13
GRÁFICO 2 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CUESTIONARIX S.A.	13
GRÁFICO 3 VENTAS TOTALES CUESTIONARIX (2015-2017)	15
GRÁFICO 4 NÚMERO DE USUARIOS POR PROVINCIA: TEMPORADA 7 – CANAL B2C	16
GRÁFICO 5 CURSOS PARA COLEGIOS (TEMPORADA 7)	32
GRÁFICO 6 COLOMBIA: PENETRACIÓN DE LA CONECTIVIDAD 2016	65
GRÁFICO 7 CHILE: PENETRACIÓN DE LA CONECTIVIDAD 2016	66
GRÁFICO 8 MÉXICO: PENETRACIÓN DE LA CONECTIVIDAD 2016	66
GRÁFICO 9 BALANZA COMERCIAL DE COLOMBIA EN EL PERIODO 2014-2017	72
GRÁFICO 10 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE COLOMBIA EN EL AÑO 2017	73
GRÁFICO 11 BALANZA DE SERVICIOS DE COLOMBIA 2014-2017	73
GRÁFICO 12 BALANZA COMERCIAL ECUADOR-COLOMBIA 2014-2017	74
GRÁFICO 13 EXPORTACIONES DE LAS 10 PRINCIPALES PARTIDAS ARANCELARIAS DE ECUADOR A COLOMBIA AÑO 2017	75
GRÁFICO 14 IMPORTACIONES DE LAS 10 PRINCIPALES PARTIDAS ARANCELARIAS DE ECUADOR DESDE COLOMBIA AÑO 2017	76
GRÁFICO 15 SERVICIOS PRESTADOS ECUADOR EN EL PERIODO 2014-2017	83
GRÁFICO 16 CLASIFICACIÓN SERVICIOS PRESTADOS ECUADOR (2014-2017)	84

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 MATRIZ EFI DE CUESTIONARIX S.A.	20
CUADRO 2 MATRIZ EFE DE CUESTIONARIX	22
CUADRO 3 MATRIZ AMPLIADA FODA DE CUESTIOANRIX S.A.	24
CUADRO 4 HERRAMIENTOS DE CURSOS PERMANENTES Y TEMPORALES (TEMPORADA 7)	31
CUADRO 5 CRONOGRAMA Y PRECIOS DE CURSOS TEMPORALES (TEMPORADA 7)	32
CUADRO 6 CÓDIGO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE CUESTIONARIX S.A.	34
CUADRO 7 PONDERACIÓN DE MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	52
CUADRO 8 SABER 11: NÚMERO DE ESTUDIANTES EVALUADOS (2014-2018)	60
CUADRO 9 PSU: NÚMERO DE ESTUDIANTES EVALUADOS (2014-2018)	60
CUADRO 10 EXANI II: NÚMERO DE ESTUDIANTES EVALUADOS (2014-2018)	61
CUADRO 11 MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO PARA STARTUPS: COLOMBIA, CHILE Y MÉXICO (2017)	69
CUADRO 12 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	70
CUADRO 13 INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA (2014-2018)	71
CUADRO 14 FONDOS DE CAPITAL EMPRENDEDOR EN COLOMBIA	77
CUADRO 15 PRINCIPALES EMPRESAS ACELERADORAS EN COLOMBIA	78
CUADRO 16 REQUISITOS PARA APERTURA DE SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA EN COLOMBIA	85

CUADRO 17
FONDOS DE CAPITAL EMPRENDEDOR EN COLOMBIA

CUADRO 18
PRINCIPALES EMPRESAS ACELERADORAS EN COLOMBIA

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 PRIMERA VERSIÓN DE CUESTIONARIX.COM	112
ANEXO 2 VERSIÓN 2.0. DE CUESTIONARIX	112
ANEXO 3 PLATAFORMA CUESTIONARIX 2018	113
ANEXO 4 CONTENIDOS DEL EXAMEN SER BACHILLER	114
ANEXO 5 BALANZA DE SERVICIOS ECUADOR (2014-2017)	115
ANEXO 6 SUBSECTORES CON POTENCIAL EXPORTADOR	117
ANEXO 7 SITUACIÓN SERVICIOS EN EL ECUADOR- OBSERVACIONES INICIALES	118
ANEXO 8 TIEMPOS CONTITUCIÓN DE LOS VEHÍCULOS LEGALES EN COLOMBIA	118

I. TEMA

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CUESTIONARIX S.A. PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE APOYO A LA ENSEÑANZA EN EL MERCADO LATINOAMERICANO EN EL PERIODO 2014-2018

II. RESUMEN

El trabajo de grado analiza la viabilidad de la internacionalización de la empresa ecuatoriana Cuestionarix S.A. para la exportación de servicios de apoyo a la enseñanza en el mercado latinoamericano. Utiliza como marco teórico los modelos de internacionalización Uppsala y Way Station, que describen el proceso que atraviesan las empresas para su internacionalización. Este proceso depende de un análisis extenso de la situación de la compañía y del servicio que ofrece para determinar si la compañía cuenta con los recursos y capacidades necesarios para incursionar en el mercado internacional. La investigación se dividió en tres partes: la empresa, el servicio y la selección del mercado. Destaca la importancia de llevar un proceso formal de internacionalización, a través del uso de herramientas para la recolección de información pertinente al proceso de internacionalización de la empresa.

Palabras Clave: internacionalización, Cuestionarix S.A., teoría de Uppsala, modelo Way Station, selección de mercado, exportación de servicios.

III. ABSTRACT

This investigation analyzes the viability of the internationalization process for Cuestionarix S.A. to export educational support services to the Latin American market. It uses the Uppsala internationalization model and the Way Station model as a theoretical framework that describe the process that companies go through for their internationalization. It depends on an extensive analysis of the situation of the enterprise and the service it offers to determine if the company has the necessary resources and capabilities to enter the international market. The investigation was divided into three parts: the company, the service and the market selection. It aims to highlight the importance of carrying out a formal process of internationalization, through the use of tools for the collection of information pertinent to the process of internationalization of the company.

Keywords: internationalization, Cuestionarix S.A., Uppsala model, Way Station model, market selection, service export.

IV. RÉSUMÉ

Ce document analyse la viabilité de l'internationalisation de l'entreprise équatorienne Cuestionarix S.A. pour l'exportation de services de soutien à l'enseignement sur le marché latino-américain. Il utilise comme cadre théorique le modèle d'internationalisation d'Uppsala et le modèle de Way Station qui décrivent le processus que les entreprises mènent pour leur internationalisation. Ce processus repose sur une analyse approfondie de la situation de l'entreprise et le service fourni, afin de déterminer si la compagnie dispose des ressources et des compétences nécessaires pour entrer sur le marché international. L'investigation a été divisée en trois parties: l'entreprise, le service et la sélection du marché. L'objectif, c'est de mettre en évidence l'importance des entreprises de suivre un processus formel d'internationalisation, à travers de l'utilisation d'outils pour la collecte d'informations pertinentes pour leur internationalisation.

Mots clés: internationalisation, Cuestionarix S.A., modèle d'Uppsala, modèle de Way Station, sélection du marché, exportation de services.

V. INTRODUCCIÓN

La internacionalización se refiere al proceso mediante el cual las empresas participan de la globalización y proyectan sus actividades al mercado internacional, en busca de crecimiento y desarrollo empresarial. Cuestionarix S.A. es una empresa ecuatoriana que inició actividades en el año 2015, a través de una plataforma de aprendizaje en línea, enfocada en la preparación para la rendición del examen nacional de admisión a la educación superior en Ecuador. Es considerada uno de los emprendimientos digitales de mayor éxito a nivel nacional y ha sido acreedora de reconocimientos nacionales e internacionales. La proyección de sus fundadores: Pablo Tunala, Guillermo Zárate y Carlos Acosta es establecer el modelo de auto aprendizaje en línea de Cuestionarix en otros países de Latinoamérica que también tienen exámenes similares para el ingreso a la universidad.

En este sentido, el trabajo de grado plantea como objetivo general analizar la viabilidad de la internacionalización de la empresa Cuestionarix S.A. para la exportación de servicios de apoyo a la enseñanza al mercado latinoamericano en el periodo 2014-2018. Para ello se establecieron tres objetivos particulares, que se resumen en: (1) analizar la situación de la empresa (2) determinar la situación del servicio ofertado e (3) identificar el destino de exportación de servicios de apoyo a la enseñanza para la empresa.

La hipótesis planteada es: el análisis de la situación de la empresa Cuestionarix S.A. y del servicio que ofrece permitirían conocer si la compañía cuenta con los recursos y capacidades necesarios para su internacionalización al mercado latinoamericano, a través de la exportación de servicios de apoyo a la enseñanza en el mercado seleccionado. Con el fin de comprobar dicha hipótesis se dividió la investigación en tres ámbitos: la empresa, el servicio y el mercado y estos comprenden los tres capítulos desarrollados en la investigación.

En el primer capítulo, con el objetivo de analizar la situación de la empresa Cuestionarix S.A., se realiza un análisis de la información general de la empresa, como: la historia, misión visión, valores, objetivos, organigrama y funciones. Este análisis permitirá comprender la cultura organizacional de la empresa, así como evidenciar la motivación de Cuestionarix por incursionar en el mercado internacional. Además, se describe la experiencia de la empresa en

el mercado nacional e internacional y se desarrolla un análisis situacional de Cuestionarix, a través de las herramientas: matriz evaluación de Factores Externos e Internos de la empresa, matriz combinada FODA y análisis de las 5 fuerzas de Porter.

En el segundo capítulo, se realiza un análisis del servicio que ofrece la empresa. Con este objetivo, se estudia las generalidades del servicio, los aspectos técnicos de la plataforma y la estrategia de comercialización de la empresa. En cuanto a las generalidades del servicio, permite establecer las ventajas de la plataforma de e-learning y las oportunidades del modelo de negocio en mercados internacionales. Asimismo, se establece el tipo de servicio ofertado de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, que ubica a Cuestionarix en la oferta de servicios de apoyo a la enseñanza. En referencia al análisis de los aspectos técnicos, busca dar a conocer el proceso de creación y mantenimiento de la plataforma web. Por otra parte, se desarrolla la estrategia de comercialización de Cuestionarix para evidenciar la segmentación del mercado y las estrategias de marketing y promoción de la empresa para posicionarse en el mercado.

En el tercer capítulo, se realiza el análisis del mercado latinoamericano para identificar el destino de exportación para los servicios de Cuestionarix. Con este objetivo, se realiza una priorización de los mercados internacionales y se selecciona a Colombia, Chile y México como posibles mercados objetivos. A continuación, se desarrolla la matriz de selección de mercados, que analiza los factores pertinentes a la empresa en dos ámbitos: el entorno global y el sector de actividad. Se selecciona el mercado objetivo para la internacionalización de la empresa y se desarrolla un análisis a profundidad del mismo, así como de los aliados estratégicos que podrían apoyar el proceso de internacionalización de la empresa. Además, se analiza el proceso de exportación, a través de la modalidad de exportación de servicios de presencia comercial.

El marco teórico que se utiliza para el desarrollo de esta investigación son los modelos Uppsala y Way Station que describen el proceso que atraviesan las empresas para su internacionalización. Este proceso depende de un análisis extenso de la situación de la empresa y del servicio que ofrece para determinar si la compañía cuenta con los recursos y capacidades necesarios para incursionar en el mercado internacional. La teoría de Internacionalización

Uppsala fue publicada por Jan Johanson y Jan-Erick Vahlne en 1977, se presenta como un modelo dinámico que busca explicar el proceso y la lógica detrás de la internacionalización de las empresas. Establece dos pautas: la primera describe como las empresas tienden a internacionalizarse en países con menor distancia psíquica al país de origen, para reducir el riesgo e incertidumbre en el proceso de internacionalización. La distancia psíquica comprendida como *“el conjunto de factores tales como el idioma, la cultura, prácticas directivas [...] que dificultan el flujo de información entre los mercados y la empresa”* (Johansen & Vahlne, 1990: 13) Y la segunda, explica la cadena de establecimiento que siguen las empresas en su proceso de internacionalización.

Por otra parte, el modelo Way Station parte de la teoría de Uppsala, como un complemento a sus planteamientos. Estipula que mientras más conocimiento y habilidades se desarrollen sobre el mercado extranjero, mayor será su incursión en el mismo. De esta forma, ratifica que el proceso de internacionalización inicia mucho antes de la primera exportación, cuando las empresas investigan y recogen información pertinente para establecer la estrategia más adecuada para su internacionalización. El modelo Way Station destaca la importancia de llevar un proceso formal de internacionalización, a través del uso de herramientas para la recolección de información pertinente al proceso de internacionalización de la empresa.

El trabajo de grado corresponde a una investigación descriptiva exploratoria ya que analiza la situación de la empresa Cuestionarix S.A. para determinar si cuenta con las capacidades y recursos necesarios para su internacionalización. De tipo exploratoria, puesto que no existen análisis de exportación de servicios de enseñanza en Ecuador. El método de investigación es empírico-analítico, puesto que se enfoca en la observación y análisis de la situación de la empresa Cuestionarix S.A. y del servicio que ofrece para determinar su competitividad en el mercado latinoamericano. Asimismo, realiza una selección de mercado a través del análisis de Colombia, Chile y México como posibles destinos de exportación de servicios para la empresa Cuestionarix S.A.

Desde el ámbito académico, el trabajo de investigación se relaciona con la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, puesto que desarrolla áreas del comercio exterior, como la internacionalización de empresas

y el comercio internacional de servicios. Además, constituye una guía para empresas ecuatorianas que quieran incursionar en mercados extranjeros o para estudiantes que quieran conocer el proceso de internacionalización de una empresa y/o la situación de exportación de servicios en Ecuador. Desde el punto de vista social, la investigación permite a la sociedad comprender la importancia de seguir un proceso formal de internacionalización, a través del uso de herramientas como la planeación estratégica, el estudio de mercado y la selección de estrategia de entrada. Asimismo, representa el punto de partida de la empresa Cuestionarix S.A. para iniciar su proceso de internacionalización al mercado latinoamericano.

CAPITULO I: ANÁLISIS DE LA EMPRESA CUESTIONARIX S.A.

1.1. Generalidades

En el primer subcapítulo se desarrolla la información general de la empresa: historia, misión, visión, valores filosofía y objetivos, con el fin de dar a conocer el inicio y desarrollo de este emprendimiento ecuatoriano y recalcar su continuo interés en la internacionalización al mercado latinoamericano. Además, se analiza las características del logotipo de la empresa y el organigrama, junto con las principales funciones de cada área con el fin de comprender la situación organizacional de Cuestionarix.

1.1.1. Historia

Cuestionarix nace para competir con la propuesta tradicional de clases presenciales de los centros preuniversitarios. Tuvo sus inicios en el mercado digital ecuatoriano en el año 2014, cuando Pablo Tunala, desde la ciudad de Machachi, lanzó la plataforma Cuestionarix.com el 16 de marzo y en sus dos primeras horas se registraron 20 usuarios (VER ANEXO 1). En menos de dos semanas, el sitio alcanzó alrededor de 400 usuarios registrados. (Cuestionarix, 2017). La principal funcionalidad de la primera versión de Cuestionarix eran las preguntas interactivas, en las cuales el estudiante tenía las 4 opciones de respuesta y podía marcar y comprobar su respuesta. Además las preguntas tenían pistas y vídeos explicativos. Los alumnos acumulaban puntos en el ranking por las preguntas respondidas, podían subir su foto, crear su perfil y ver sus estadísticas (Tunala, 2017).

El 28 de marzo del 2014, Cuestionarix fue presentado en el 3DS (3 Day Startup), evento organizado por Conquito, donde destaca como uno de los proyectos viables. Durante este evento, Pablo Tunala conoce a Guillermo Zárate, quien trabajó, de forma paralela, en una idea similar. Ambos deciden asociarse y trabajar juntos (Cuestionarix, 2017). Por su parte, Guillermo Zárate trabajaba con Carlos Acosta en la creación de una empresa digital dedicada a la educación de las Ciencias Exactas con enfoque internacional. Carlos Acosta tenía experiencia en diseño y creación de sitios web, así como en el uso de tecnologías de producción audiovisual, pero no tenía el nivel y habilidades necesarias para

poner en marcha su proyecto. Por lo que inician la búsqueda de un socio tecnológico (Zárate, 2017).

El 1 de abril del 2014, Pablo Tunala, Guillermo Zárate y Carlos Acosta se reúnen y deciden trabajar juntos para sacar adelante un proyecto basado en nuevas innovaciones sobre el código inicial escrito por Pablo Tunala. El proyecto inicia con el apoyo de la Corporación Kruger, como parte de su programa de aceleración, denominado KrugerLabs. Los fundadores deciden mantener el nombre de Cuestionarix y empiezan a trabajar en la versión 2.0, agregan simuladores del examen, mini simuladores, un diseño más amigable con el usuario y una herramienta que definió un salto importante en la aceptación del producto por parte del estudiante, las clases con profesores en vivo a través de internet. (VER ANEXO 2). Es así que el 23 de julio del 2014 se lanza la versión 2.0 de la plataforma (Cuestionarix, 2017).

Cuestionarix S.A. es un emprendimiento ecuatoriano que nació con el objetivo de cubrir las necesidades de los estudiantes que rendían el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES).¹ La empresa se constituye en la ciudad de Quito en el año 2015, ofrece servicios de enseñanza, a través de actividades de apoyo a la enseñanza (INEC, 2012). En el 2018, Cuestionarix cuenta con oficinas propias ubicadas en la ciudad de Quito (Zárate, 2018). La descripción de la actividad económica de esta empresa es la *“prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como los servicios de exámenes y evaluación de los mismos”* (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2017:1). La proyección de sus fundadores: Pablo Tunala, Guillermo Zárate y Carlos Acosta es establecer el modelo de auto aprendizaje en línea de Cuestionarix en otros países de Latinoamérica que tienen exámenes similares para el ingreso a la universidad. (Cuestionarix, 2017).

Cuestionarix es considerado uno de los emprendimientos de mayor éxito a nivel nacional y se encuentra entre las startups² de mayor crecimiento en el

¹ En marzo del 2017, se empezó a rendir el examen “Ser Bachiller” que reemplaza al examen ENES y es requisito para la graduación de la educación secundaria y el ingreso a la educación superior en Ecuador (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, s.f.).

² De acuerdo al Centro de Documentación Europea y Europe Direct (2016), *“una startup es una empresa pequeña o mediana de reciente creación relacionada con el mundo tecnológico”*. Se establece bajo una idea de negocio innovadora y busca una evolución gradual. De acuerdo al ESM (2016), por sus siglas en inglés, European Startup Monitor, una startup responde a tres características: no superar los 10 años desde su constitución, mantener tecnologías o modelos de negocios innovadores y buscar un crecimiento de ventas significativo en el mercado.

país (El Comercio, 2015). Su servicio es ofertado a través de una plataforma de e-learning, esto se refiere a una plataforma educativa web, cuyas herramientas permiten la enseñanza o aprendizaje en línea (Fernández, s.f.). El uso de tecnologías en línea permite el proceso educativo sin importar que el instructor y el estudiante estén separados por tiempo y espacio (Canales & García, 2008: 2).

Es una plataforma de gestión de evaluaciones, que facilita la preparación a estudiantes que rindan el examen Ser Bachiller. Cuestionarix es la primera plataforma de E-learning del Ecuador. En el año 2017, la empresa cuenta con más de 250 000 usuarios registrados (Zárate, 2017). La plataforma cuenta con clases grabadas, ejercicios, simuladores, video lecciones, exámenes parciales, plan de estudio, entre otros. Las aptitudes y competencias disciplinares que desarrolla mediante sus herramientas son: aptitud abstracta; dominio matemático, lingüístico y científico y ciencias sociales. Los ejercicios a desarrollar son similares a aquellos que serán evaluados durante el examen Ser Bachiller (Cuestionarix, 2017).

La empresa busca mejorar los estándares de calidad de sus servicios y con ese objetivo, a finales del 2017, decide unirse a la iniciativa de Naciones Unidas, Pacto Global (Calderón, 2017). Este proyecto busca que organizaciones locales de todo el mundo incorporen estrategias y operaciones para garantizar derechos humanos, estándares laborales, respeto al medio ambiente y medidas anti-corrupción. Hasta diciembre del 2017, cuenta con la participación de 9713 compañías de 161 países (United Nations Global Compact, s.f.).

1.1.2. Misión, Visión, Valores y Objetivos

La planeación estratégica³ de la empresa no ha sido publicada en su página web, ni está disponible al público en general; sin embargo, es difundida al personal de la empresa cuando inician actividades en la compañía (Tunala, 2018).

³ La planeación estratégica de una empresa *“es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen”*. (Armijo, 2009: 5). Se refiere a la formulación y establecimiento de objetivos y cursos de acción para el alcance de los mismos (Armijo, 2009: 5).

La filosofía de Cuestionarix es brindar accesibilidad e igualdad de oportunidades a sus estudiantes, a través de una preparación educativa de excelencia y la tecnología (Cuestionarix, 2017). La misión de la empresa es *“Democratizar el acceso a la educación mediante herramientas de estudio digitales simples, amigables y accequibles.”* (Cuestionarix, 2017: 5). Su visión es *“Posicionarse como el preparador de exámenes de admisión de la región, generando así un futuro más prometedor para los estudiantes de bajos recursos”* (Cuestionarix, 2017: 5).

Los valores institucionales de Cuestionarix se refieren a cinco declaraciones:

1. Nos encantan los retos: El equipo de Cuestionarix se caracteriza por asumir todos los retos que se presenten con optimismo. Cuestionarix cree en el compromiso de todo un equipo para siempre llegar a cumplir sus metas (Cuestionarix, 2017: 7).
2. Menos es más: Cuestionarix busca la simplicidad en el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Esto se traduce en agilidad y la recursividad para llegar a su objetivo. La simplicidad proporciona claridad tanto sobre el cumplimiento de tareas operativas como de mandos ejecutivos. Sus productos finales reflejan la simplicidad a través de una funcionalidad clara y amigable con el usuario (Cuestionarix, 2017: 8).
3. Confiamos en nuestra intuición y en nuestro equipo: La intuición es una herramienta que les ayuda a innovar y a romper esquemas dentro del campo en el que se desenvuelven. La escucha permanente a las ideas individuales y grupales de todos quienes conforman Cuestionarix, siempre converge en la creación de algo nuevo y extraordinario, enfocado a cambiar la forma de aprender en el mundo (Cuestionarix, 2017: 9).
4. El usuario es nuestro motor: En su ranking mental siempre va a estar primero el usuario. Por lo tanto, mantener activa una comunidad de usuarios será el motor generador de impulso para servirlos mejor. El contacto permanente con sus usuarios les proporciona una retroalimentación real de la experiencia que generan a diario. De esta manera, logran direccionar sus labores a corto y largo plazo, pues trabajan sobre un contenido que es perfectible desde distintos parámetros, todo gracias a las manifestaciones que expresan los

miembros de la extensa comunidad que ha formado la empresa (Cuestionarix, 2017: 10).

5. Generamos impacto y lo medimos: Cuestionarix mantiene un fuerte sentido de compromiso con la comunidad que se refleja en las acciones que desarrolla. De forma permanente buscan generar un impacto social positivo, a través de proyectos académicos cuyo fin sea mejorar las condiciones de vida de la población mediante la educación en línea. Están determinados a generar oportunidades educativas para los sectores socioeconómicos vulnerables, de manera que el acceso a la educación se democratice para personas de bajos recursos (Cuestionarix, 2017: 11).

Los objetivos de la empresa han sido establecidos, de forma cuantificable, para el año 2020 y son:

1. Liderazgo local: Ser líderes del mercado en Ecuador, con 40% de participación, lo que implica tener, al año, 25 mil estudiantes en alguno de sus cursos pagados (Cuestionarix, 2017: 13).
2. Internacionalización: Expandir sus servicios para 9 exámenes internacionales, y construir una comunidad activa para cada uno de ellos (Cuestionarix, 2017: 13).
3. Excelencia académica: Cuestionarix busca diferenciarse por los resultados que entrega, por lo que pretenden que el 90% de sus estudiantes obtengan el puntaje necesario para ingresar a la carrera que desea (Cuestionarix, 2017: 13).

Tanto en la visión de la empresa como en el segundo objetivo se aprecia la motivación de Cuestionarix en iniciar procesos de internacionalización, lo cual corresponde a la primera etapa, que es la motivación y planeación estratégica, establecida en el modelo Way Station⁴, sobre el proceso de internacionalización

⁴ El modelo Way Station parte del modelo Uppsala, como un complemento a sus planteamientos. Nace a partir de un estudio a 68 compañías estadounidenses en sus primeras etapas de internacionalización. Consolida el planteamiento de la teoría de Uppsala acerca del conocimiento como punto clave en el proceso de internacionalización. De esta forma, establece que el proceso inicia antes de la primera exportación, cuando las empresas investigan y recogen información pertinente para establecer la estrategia más adecuada para su internacionalización (Yip, Biscarri & Monti, 2010: 10-12).

de empresas (Yip, Biscarri & Monti, 2010: 14). El objetivo de esta empresa es instaurar su modelo de enseñanza en línea en países de Latinoamérica. Con este propósito, la empresa ha desarrollado investigaciones de mercado para seleccionar posibles mercados de exportación (Zárate, 2017).

1.1.3. Logotipo y organigrama

El nombre Cuestionarix surge a partir de una experiencia personal de Pablo Tunala, quien tuvo que prepararse de forma autónoma para rendir el examen de ingreso de la Universidad Nacional Politécnica, lo cual hizo a través de fotocopias de cuestionarios. Es ahí cuando surge la idea de digitalizar los cuestionarios y los bancos de preguntas. El nombre Cuestionarix proviene de la palabra cuestionarios y la x se refiere a las herramientas interactivas y digitales que la plataforma ofrece (Tunala, 2018).

El logo de Cuestionarix se refiere a una letra C mayúscula, como abreviatura de Cuestionarix y el símbolo de un visto, que representa respuestas correctas y la aprobación del examen. Abajo se ubica el nombre de la empresa, con letras celestes. El color fue seleccionado en base a su atractivo visual. (Acosta, 2018).

GRÁFICO 1
LOGO CUESTIONARIX S.A.



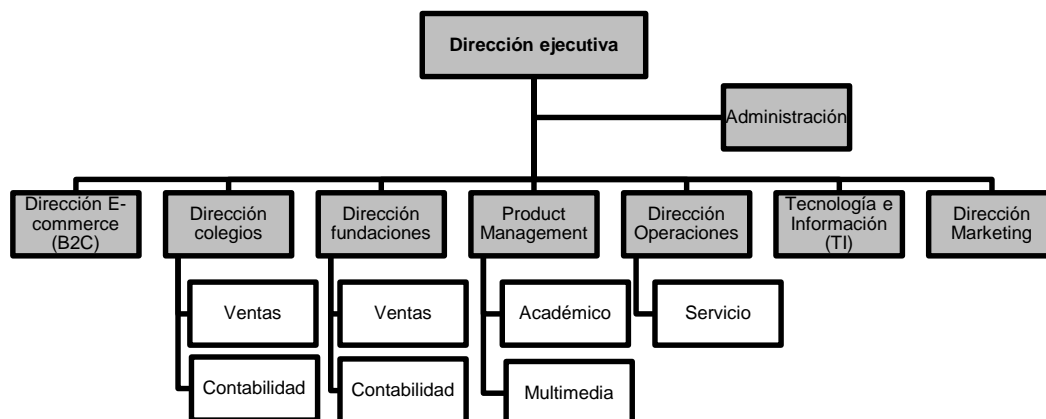
CUESTIONARIX

Fuente: Cuestionarix S.A. - Booklet introductorio 2015: Logo de la empresa
Elaborado por: Pablo Tunala

En cuanto al organigrama estructural, la organización de Cuestionarix empieza desde la dirección ejecutiva, le sigue la administración, a cargo de Guillermo Zárate, para luego dividirse en siete direcciones: e-commerce, colegios, fundaciones, product management, operaciones, TI y marketing. Pablo Tunala se encarga del desarrollo tecnológico, mientras que David Morales está

a cargo de la dirección académica y la generación de contenidos. Algunos de sus colaboradores son: Xavier Castillo, programador; Paúl Velásquez, encargado de marketing y comunicación y Eduardo Castro y Carlos Acosta, que trabajan en el área académica como profesores. (Zárate, 2017).

GRÁFICO 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL CUESTIONARIX S.A.



Fuente: Cuestionarix S.A.- Organigrama 2018
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

Las funciones de cada dirección son:

- Administración: Dirección encargada de las finanzas, recursos humanos y área legal. Su objetivo es mantener el orden a nivel fiscal. (Cuestionarix, 2018).
- Dirección E-commerce (B2C): Encargada de las ventas de los cursos en línea en el canal B2C⁵ (Business to Consumer), estrategias de venta en línea, cumplimiento y optimización de los canales de venta. (Cuestionarix, 2018).
- Dirección Colegios: Encargada de las ventas de los cursos en línea en el canal B2B⁶ (Business to Business), a instituciones educativas, se refiere a la fuerza de venta en campo. (Cuestionarix, 2018).

⁵ B2C, por sus siglas en inglés, Business to Consumer, se refiere a un tipo de comercio electrónico en el cual hay intercambio de productos, servicios o información entre empresas y consumidores a través del internet (Jewels & Timbrell, s.f.: 4).

⁶ B2B, por sus siglas en inglés, Business to Business, se refiere a un tipo de comercio electrónico donde el intercambio de productos, servicios o información se da entre empresas. Las transacciones pueden darse entre empresas o a través de un intermediario (Jewels & Timbrell, s.f.: 4).

- Dirección Fundaciones: Encargada de las ventas de los cursos en línea en el canal B2B, a fundaciones. Se refiere al área de impacto social de Cuestionarix, genera una cartera de fundaciones y empresas que quieran cofinanciar becas para estudiantes de escasos recursos. (Cuestionarix, 2018).
- Product Management: Construye y mantiene la calidad del producto que se entrega al usuario. Se divide en dos áreas: académico y multimedia. El área de académico se encarga del reclutamiento y supervisión de los profesores, creación de cursos y mejoramiento de la metodología de enseñanza. El área de multimedia está a cargo de la generación de contenidos para redes sociales y la marca Cuestionarix. (Cuestionarix, 2018).
- Dirección de Operaciones: Genera los servicios internos de la compañía, planes de carrera para los colaboradores y alianzas estratégicas. Se divide en el área de servicio, que busca resolver las inquietudes de los estudiantes y la mejora del producto en base a la retroalimentación que recibe de los usuarios. (Cuestionarix, 2018).
- Dirección de Tecnología e Información (TI): A cargo de la ingeniería, diseño y UX, crean el producto en base a los requerimientos del usuario. Sus funciones son mantener la plataforma disponible, administrar la infraestructura (hardware) donde se aloja el sitio y dar soporte al usuario interno y externo. (Cuestionarix, 2018).
- Dirección de Marketing: Encargada de ejecución de campañas y el presupuesto de marketing, busca comunicar y promocionar de manera efectiva a los usuarios, clientes y comunidad todo lo relacionado con la empresa. (Cuestionarix, 2018).

1.2. Experiencia de la empresa

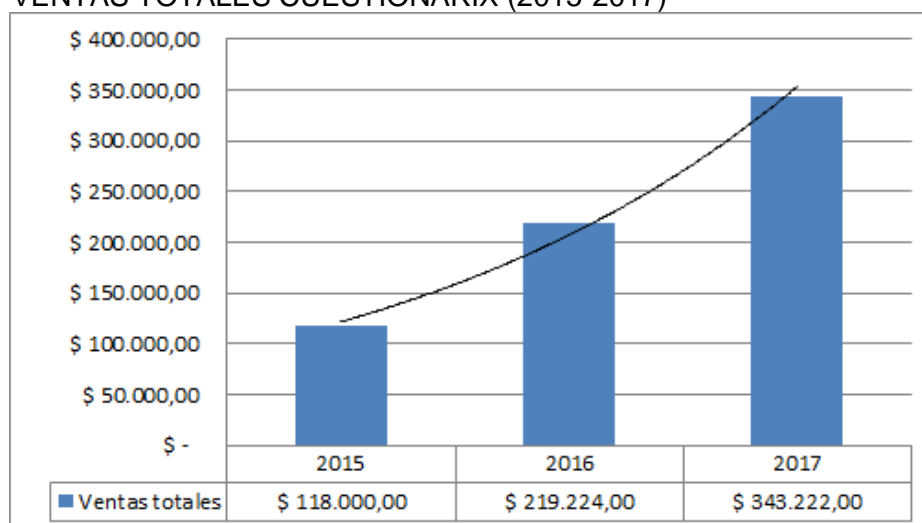
Este subcapítulo detalla la experiencia de la empresa Cuestionarix S.A. en el mercado nacional con el fin de comprender el alcance territorial que la empresa mantiene en el país. Además, debido a que el examen Ser Bachiller se rinde también en países extranjeros, se analiza la experiencia de la empresa en el mercado internacional, es decir por los servicios prestados y los pagos que provinieron del exterior. Esto con el fin de destacar la facilidad de

internacionalización del servicio, debido a las facilidades del internet y el comercio electrónico. Asimismo, el subcapítulo desarrolla los reconocimientos nacionales e internacionales que ha recibido este emprendimiento ecuatoriano y que destacan su trayectoria en el mercado digital.

1.2.1. Mercado Nacional

Cuestionarix S.A. es la empresa líder en enseñanza en línea en Ecuador, para la preparación del examen Ser Bachiller. Hasta diciembre del 2017, la plataforma registró 308 000 usuarios. En cuanto a las ventas: en el año 2016, la tasa de crecimiento anual fue de 186%, en comparación con el 2015. En el año 2017, la tasa de crecimiento anual fue de 157%, en comparación con el 2016. El gráfico 3 indica el valor de ventas totales desde la constitución de la empresa en el 2015, hasta el 2017.

GRÁFICO 3
VENTAS TOTALES CUESTIONARIX (2015-2017)



Fuente: Cuestionarix – Informe anual de ventas Febrero 2018
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

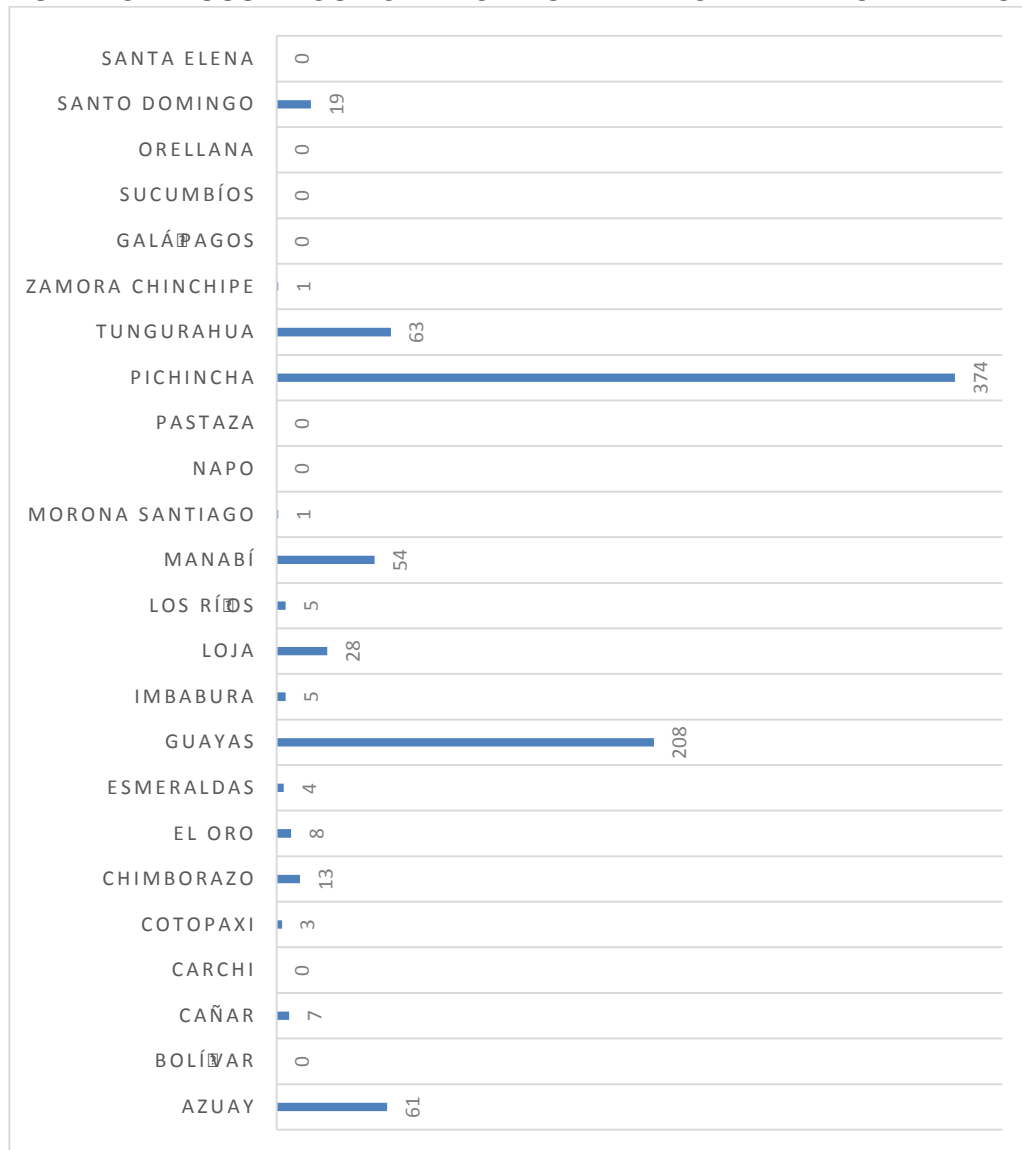
En la temporada 7, periodo comprendido entre el 17 de julio del 2017 y el 27 de enero del 2018, el número de visitas a la página fue de 290 000, el número de usuarios gratuitos registrados fue de 41301, lo que indicaría una tasa de registro⁷ del 14,24%. El número de cursos pagados fue de 1637, lo que indicaría

⁷ Tasa de registro, se refiere al número de personas que se registran en la plataforma de forma gratuita. (Tunala, 2018)

una tasa de conversión⁸ del 3,96%. El valor unitario promedio de los cursos pagados fue de \$70 dólares. 994 cursos correspondieron al canal de ventas B2C, mientras que 643 cursos pertenecieron al canal B2B. (Cuestionarix, 2018).

Para comprender la penetración del producto a nivel nacional, se analiza el número de usuarios de cuentas pagadas por provincia, de la temporada 7, correspondientes al canal B2C.

GRÁFICO 4
NÚMERO DE USUARIOS POR PROVINCIA: TEMPORADA 7 – CANAL B2C



Fuente: Cuestionarix – Informe de ventas 2017
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

⁸ Tasa de conversión, se refiere al número de personas registradas que realiza el pago para los cursos pagados. (Tunala, 2018)

Las cuentas se organizan por ciclos y las ventas dependen del ciclo: costa o sierra. En cuanto al ciclo costa, que se desarrolla en el periodo agosto-enero, ofrece siete meses para las ventas. El ciclo sierra va de febrero a junio, pero los estudiantes tienden a prepararse desde abril, por lo que las ventas se concentran entre abril-junio. Los meses de febrero y marzo son los que menores ventas registran de forma anual (Velázquez, 2018). En el 2017, el mercado se repartió en su mayoría en las ciudades de Quito y Guayaquil. A nivel regional, la costa abarcó el 60% del total de usuarios de cuentas pagadas, mientras que la sierra abarcó el 40% restante. El número de estudiantes en la región insular y Amazonía fue mínimo. (Tunala, 2018).

El canal B2B representó el 39,28% del total de ventas en la temporada 7: 425 cursos fueron a colegios, mientras que 218 correspondieron a fundaciones (Cuestionarix, 2018). Durante esta temporada, Cuestionarix trabajó con 18 colegios de la ciudad de Quito, con un promedio de 25 estudiantes por colegio. Cabe recalcar que el precio promedio de los productos del canal B2B es superior en relación al canal B2C, asimismo los costos operacionales son superiores, puesto que el canal B2B requiere un nivel de soporte más personalizado. (Velázquez, 2018).

1.2.2. Mercado Internacional

Cuestionarix S.A. no cuenta con operaciones en el mercado internacional. Sin embargo, el examen Ser Bachiller también se aplica en catorce países de Europa y de América: Chile, Costa Rica, El Salvador, Colombia, Cuba, Italia, Guatemala, Honduras, Panamá, Alemania, Perú, España, Estados Unidos y Venezuela. Cada país tiene una o varias sedes donde se puede rendir el examen. Este servicio está disponible para ciudadanos ecuatorianos que se encuentran en el extranjero y buscan retornar al país para realizar sus estudios de educación superior o para extranjeros que buscan obtener cupos en instituciones de educación superior en Ecuador. (SENESCYT, 2018: 1). Debido a esto, Cuestionarix ha registrado pagos provenientes del exterior. El gerente de la empresa, Guillermo Zárate (2017) comenta que en el año 2017, se registraron usuarios de Estados Unidos, México, Colombia, Perú, España, Costa Rica, Venezuela y Chile. El número de usuarios que pagaron desde el exterior en el

año 2017 fue de 112, lo que representaría el 2,3% de las ventas. (Cuestionarix, 2018).

Según el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), estas transacciones se consideran exportación de servicios, a través de la modalidad de suministro transfronterizo. Esto es, el suministro de un servicio del territorio de un país al territorio de cualquier otro. Esta modalidad se caracteriza porque tanto el vendedor como el comprador permanecen en sus respectivos países al momento de la prestación del servicio. El comercio transfronterizo es la modalidad más cercana a los movimientos de mercancías. (Organización Mundial de Comercio, s.f.).

1.2.3. Reconocimientos Nacionales e Internacionales

A lo largo de su trayectoria, Cuestionarix ha recibido varios reconocimientos tanto nacionales, como internacionales. Internacionalmente, obtuvo el premio al mejor emprendimiento local en el 1776 Challenge Cup⁹ y clasificó a la semifinal del concurso en México. En la competencia Seed Stars World¹⁰, obtuvo el primer lugar a nivel nacional y clasificó a la final del concurso en Suiza. Además, Cuestionarix fue el único emprendimiento ecuatoriano que participó en el Web Summit¹¹, en Irlanda en 2015. En el programa regional I3 LATAM¹², fue elegido como uno de los mayores emprendimientos de impacto social de Latinoamérica (Cuestionarix, 2016: 1-3).

Un informe elaborado por la organización Graduate XX del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), menciona a Cuestionarix como una iniciativa destacada de plataforma de gestión de evaluaciones. Este informe es una guía

⁹ El 1776 Challenge Cup es “una competencia internacional dirigida por la incubadora de emprendimiento internacional 1776, quienes pone a prueba a los emprendimientos más prometedores para que formen parte de su red global de innovación” (1776 Challenge Cup, 2017: 1).

¹⁰ Seed Stars World es una de las competencias más grandes de emprendimiento con sede en Suiza dirigida a mercados emergentes. En Ecuador, la competencia es organizada por ImpaQto y apoyada por organizaciones como la Asociación de Jóvenes Empresarios, AIESEC, Microsoft, Klugerlabs, el Banco Interamericano de Desarrollo, la embajada de Suiza en Ecuador, entre otros (Seed Stars World, 2018: 1).

¹¹ Web Summit es la feria de tecnología más grande e importante de Europa, permite a los compradores y vendedores de tecnología más grandes del mundo realizar negociaciones con empresas provenientes de mercados emergentes (Web Summit, 2017: 1).

¹² I3 LATAM es un programa regional, que busca emprendedores con modelos de negocios prometedores e innovadores, enfocados en resolver una problemática social (i3 LATAM, 2017: 1).

de las innovaciones educativas que emergieron en América Latina, a través del uso de nuevas tecnologías. Según este informe, la tecnología puede contribuir a democratizar el acceso a recursos educativos que de otra forma estarían limitados por la situación económica de los estudiantes (Rivas & Delgado, 2016: 2, 35). En efecto, el 85% de los usuarios que estudiaron con Cuestionarix y obtuvieron un cupo son los primeros de su familia en ingresar a la universidad (Deutsche Welle, 2017).

En cuanto a los reconocimientos nacionales: en el 2015, Cuestionarix fue galardonado con el premio Ei¹³, que reconoce cada año, a la empresa ecuatoriana con mayor potencial innovador en el país. Obtuvo el premio Banco de Ideas, otorgado por la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). Asimismo, Cuestionarix fue acreedor al premio Inspira¹⁴ en el año 2016 (Cuestionarix, 2016: 3, 4). Además, la empresa fue reconocida como un emprendimiento de innovación social que busca democratizar la educación en Ecuador, por el programa de televisión Acuerdo para el Buen Vivir (Ehlers, 2016).

1.3. Análisis situacional

A continuación se realiza un análisis situacional de la empresa. Para esto se realiza una evaluación de los factores externos e internos de la compañía (Matriz EFE y EFE), una evaluación de la matriz combinada FODA y un análisis de las cinco Fuerzas de Porter. Estas estrategias de evaluación permiten conocer la situación interna de la empresa, así como las estrategias que maneja y/o desarrolla para enfrentar las fuerzas del mercado que pueden impactar a la empresa. El subcapítulo destaca las capacidades y recursos con los que cuenta Cuestionarix, con enfoque en la internacionalización y exportación de sus servicios.

¹³ Los premios Ei Galardones de Emprendimiento e Innovación, organizados por la Alianza para el Emprendimiento e innovación, tienen como propósito impulsar el esfuerzo y potencial de los emprendedores con los proyectos más innovadores. (Alianza de Emprendimiento e Innovación, 2018: 3)

¹⁴ El Premio Inspira es una iniciativa de La Cámara de Industrias y Producción con ImpaQto, que reconoce a emprendimientos ecuatorianos innovadores que aporten a resolver alguna problemática social, y que estén generando un impacto positivo en el país. (Premio Inspira, 2018: 1).

1.3.1. Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) es una herramienta fundamental de la administración estratégica que permite realizar una auditoría interna de la empresa. Detalla las fortalezas y debilidades de una organización, así como la relación entre éstas. Las fortalezas y debilidades son determinadas en base a la competencia (David, 2003).

El proceso para construir una matriz EFI es: Primero se asigna un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor. Esta ponderación responde a la industria. Aquellos factores que repercuten en el desempeño de la empresa deben tener un valor superior. La suma del valor de los factores debe ser 1.0. Segundo, se asigna una calificación entre 1 y 4; 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor) y 4 (fuerza mayor). Esta calificación se basa en la situación de la empresa. En tercer lugar, se multiplica el valor de cada factor por su calificación y en cuarto lugar, se suman las calificaciones ponderadas (Olivas, s.f.).

La ponderación de la matriz EFI de Cuestionarix S.A. fue de 2.88, valor que supera la calificación promedio (2.5), lo que indica una posición interna fuerte de la empresa. La empresa tiene sólidas fortalezas y desarrolla estrategias para superar o reducir sus debilidades.

CUADRO 1
MATRIZ EFI DE CUESTIONARIX S.A.

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Plataforma (programación, diseño y demás aspectos técnicos) propia de la empresa.	0,1	4	0,4
2	Reconocimientos nacionales e internacionales que validan su trabajo.	0,06	3	0,18
3	Empresa líder de e-learning en Ecuador.	0,05	4	0,2
4	Empresa líder en el mercado de apoyo a la enseñanza: preparación para rendir el examen Ser Bachiller.	0,08	4	0,32
5	Departamento académico con ex trabajadores del INEVAL que desarrollaron los ítems del examen Ser Bachiller.	0,09	4	0,36
6	Política de reinversión y motivación para internacionalizar sus productos.	0,06	4	0,24
7	Personalización del producto de acuerdo a demanda.	0,04	3	0,12
8	Precios competitivos en comparación a competencia indirecta (preuniversitarios tradicionales).	0,06	3	0,18
9	Reciente inyección de capital por parte de aliados estratégicos.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES				
1	Los productos del canal B2B incurren en costos mayores de producción.	0,05	2	0,1
2	La tasa de conversión de usuarios gratuitos a usuarios pagos es de 3,5%.	0,08	1	0,08
3	Presupuesto limitado.	0,07	1	0,07
4	Falta de experiencia en mercados internacionales.	0,04	2	0,08
5	Poco tiempo en el mercado digital ecuatoriano.	0,03	2	0,06
6	Cambio constante de personal.	0,03	2	0,06
7	Sistema de soporte técnico deficiente. Requerimientos tecnológicos pueden tomar hasta 15 días.	0,03	2	0,06
8	Producto elaborado exclusivo para la preparación del examen de ingreso de Ecuador	0,05	1	0,05
VALOR TOTAL		1		2,88

Fuente: Cuestionarix S.A. - Departamentos de dirección general, tecnológico, académico, de estrategia y marketing

Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

1.3.2. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Por otra parte, la matriz de Evaluación de Factores Externos permite a la empresa evaluar las amenazas y oportunidades de una organización. Evalúa factores económicos, sociales, culturales, ambientales, gubernamentales, entre otros (David, 2003).

El proceso para construir una matriz EFE es: en primer lugar, asignar un valor entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada factor. La suma del valor de los factores debe ser 1.0. Segundo, se asigna una calificación entre 1 y 4; 1 (una respuesta mala), 2 (una respuesta media), 3 (una respuesta superior a la media) y 4 (una respuesta superior). Tercero, se multiplica el valor de cada factor por su calificación y cuarto, se suman las calificaciones ponderadas (Ponce, 2006).

La ponderación de la matriz EFE de Cuestionarix S.A. fue de 2.76, valor que supera la calificación promedio (2.5), lo que indica un nivel de respuesta superior a la media frente a las oportunidades y amenazas del mercado. Cuestionarix aprovecha las oportunidades del mercado y desarrolla estrategias para responder y reducir los efectos de las amenazas del mercado.

CUADRO 2
MATRIZ EFE DE CUESTIONARIX

FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Facilidades del e-commerce para pagos en línea.	0,05	4	0,2
2	Capital emprendedor y aliados estratégicos a nivel nacional como internacional.	0,05	4	0,2
3	Examen Ser Bachiller se rinde de forma digital desde el año 2017.	0,06	4	0,24
4	Facilidad logística y operativa de ingreso a mercados internacionales desde Ecuador a través de internet.	0,08	2	0,16
5	Política gubernamental enfocada en diversificar la oferta exportable de servicios en el Ecuador.	0,06	3	0,18
6	Relaciones comerciales con Colombia renovadas tras suspensión de salvaguardias.	0,04	3	0,12
7	Tasa anual de crecimiento promedio de las exportaciones de servicios en Ecuador de 11,8% en el periodo 2010-2014	0,07	3	0,21
8	Servicios de enseñanza, identificados como subsectores con potencial exportador, por parte de estudio de Pro Ecuador y Ministerio de Comercio	0,07	3	0,21
AMENAZAS				
1	Precios inferiores por parte de la competencia directa: Alau.com, Emprendedores Web.	0,05	3	0,15
2	Plataformas de e-learning para rendir el examen Ser Bachiller gratuitas.	0,06	2	0,12
3	Periodicidad del examen Ser Bachiller: 2 veces al año.	0,07	4	0,28
4	Cultura latinoamericana de desestimar el aprendizaje en línea.	0,08	3	0,24
5	Nivel de confianza en pagos en línea inferior en comparación a países desarrollados.	0,07	3	0,21
6	Cursos en línea con contenidos de baja calidad que afectan a la percepción de la calidad de los servicios en línea de aprendizaje.	0,05	2	0,1
7	Necesidad de políticas públicas (marco normativo) que fomenten la exportación de servicios.	0,07	1	0,07
8	Falta de información cuantitativa de servicios de exportación en Ecuador.	0,07	1	0,07
VALOR TOTAL		1		2,76

Fuente: Cuestionarix S.A. - Departamentos de dirección general, tecnológico, académico, de estrategia y marketing

Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

1.3.3. Matriz Ampliada FODA

El análisis FODA radica en evaluar los factores externos e internos que afectan el desempeño de una organización. Analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Una vez analizados estos factores, desarrolla estrategias combinadas (Ponce, 2006).

La matriz combinada de FODA de la empresa dio como resultados estrategias, en las que se destacan la facilidad y adaptabilidad de la plataforma para ser exportada, junto con las políticas gubernamentales para incrementar la oferta exportable de servicios en Ecuador. Además, se evidencia la necesidad de adquirir conocimientos sobre mercados internacionales y desarrollar estrategias para competir con la oferta de la competencia directa e indirecta. Otra estrategia es fortalecer el servicio de atención al cliente y dar a conocer los reconocimientos y la exitosa trayectoria de Cuestionarix en el mercado digital ecuatoriano, para combatir la desconfianza generada por la enseñanza en línea.

CUADRO 3

MATRIZ AMPLIADA FODA DE CUESTIONARIX S.A.

MATRIZ AMPLIADA FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>F1. Plataforma (programación, diseño y demás aspectos técnicos) propia de la empresa.</p> <p>F2. Reconocimientos nacionales e internacionales que validan su trabajo.</p> <p>F3. Empresa líder de e-learning en Ecuador.</p> <p>F4. Empresa líder en el mercado de apoyo a la enseñanza: preparación para rendir el examen Ser Bachiller.</p> <p>F5. Departamento académico con ex trabajadores del INEVAL que desarrollaron los ítems del examen Ser Bachiller.</p> <p>F6. Política de reinversión y motivación para internacionalizar sus productos.</p> <p>F7. Servicio al cliente personalizado y seguimiento constante.</p> <p>F8. Precios competitivos en comparación a competencia indirecta (preuniversitarios tradicionales).</p> <p>F9. Reciente inyección de capital por parte de aliados estratégicos.</p>	<p>D1. Los productos del canal B2B incurren en costos mayores de producción.</p> <p>D2. La tasa de conversión de usuarios gratuitos a usuarios pagos es de 3,5%.</p> <p>D3. Presupuesto limitado.</p> <p>D4. Falta de experiencia en mercados internacionales.</p> <p>D5. Poco tiempo en el mercado digital ecuatoriano.</p> <p>D6. Cambio constante de personal.</p> <p>D7. Sistema de soporte técnico deficiente. Requerimientos tecnológicos pueden tomar hasta 15 días.</p> <p>D8. Producto elaborado exclusivo para la preparación del examen de ingreso de Ecuador</p>
OPRTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1. Facilidades del e-commerce para pagos en línea.</p> <p>O2. Capital emprendedor y aliados estratégicos a nivel nacional como internacional.</p> <p>O3. Examen Ser Bachiller se rinde de forma digital desde el año 2017.</p> <p>O4. Facilidad logística y operativa de ingreso a mercados internacionales desde Ecuador a través de internet.</p> <p>O5. Política gubernamental enfocada en diversificar la oferta exportable de servicios en el Ecuador.</p> <p>O6. Relaciones comerciales con Colombia renovadas tras suspensión de salvaguardias.</p> <p>O7. Tasa anual de crecimiento promedio de las exportaciones de servicios en Ecuador de 11,8% en el periodo 2010-2014.</p> <p>O8. Servicios de enseñanza, identificados como subsectores con potencial exportador, por parte de estudio de Pro Ecuador y Ministerio de Comercio Exterior.</p>	<p>F01. Aprovechar la adaptabilidad de la plataforma y las facilidades del e-commerce y del internet para la internacionalización de la empresa en el mercado Latinoamericano. (F1, O1, O4)</p> <p>F02. Aprovechar los precios elevados de los preuniversitarios para promover ventas a través de las facilidades del e-commerce. (F4, F8, O1)</p> <p>F03. Aprovechar la política de reinversión y la reciente inyección de capital, enfocándose en la exportación de servicios de la plataforma. (F6, F9, O7, O8).</p> <p>F04. Aprovechar la política gubernamental enfocada en exportación de servicios y las opciones de financiamiento de aliados estratégicos para ingresar al mercado internacional. (F6, O2, 95)</p>	<p>DO1. Aprovechar la política gubernamental de cambio de matriz productiva y el estudio de Pro Ecuador, que identificó a la enseñanza como sub sector con potencial exportador para adquirir experiencia en procesos de exportación a mercados internacionales.</p> <p>DO2. Establecer alianzas estratégicas para obtener financiamiento y aumentar los presupuestos. (D3, O2)</p> <p>DO3. Evaluar la adaptabilidad de la plataforma para sistemas de admisibilidad internacionales, debido a la facilidad de internacionalización de la plataforma a través de internet.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1. Precios inferiores por parte de la competencia directa: Alau.com, Emprendedores Web.</p> <p>A2. Plataformas de e-learning para rendir el examen Ser Bachiller gratuitas.</p> <p>A3. Periodicidad del examen Ser Bachiller: 2 veces al año.</p> <p>A4. Cultura latinoamericana de desestimar el aprendizaje en línea.</p> <p>A5. Nivel de confianza en pagos en línea inferior en comparación a países desarrollados.</p> <p>A6. Cursos en línea con contenidos de baja calidad que afectan a la percepción de la calidad de los servicios en línea de aprendizaje.</p> <p>A7. Necesidad de políticas públicas (marco normativo) que fomenten la exportación de servicios.</p> <p>A8. Falta de información cuantitativa de servicios de exportación en Ecuador.</p>	<p>FA1. Dar a conocer y promocionar el trabajo que los profesionales del departamento académico desarrollan, para competir con las plataformas de contenido gratuito y competidores de precios menores. (F5,F2, F4, A1, A2)</p> <p>FA2. Promover la enseñanza en línea, a través de los reconocimientos que la empresa ha recibido. (F2, F3, A4)</p> <p>FA3. Incrementar el nivel de confianza en pagos en línea, a través de la atención personalizada al cliente. (f7, a5)</p>	<p>DA1. Investigación constante de mercados de internacionalización, procesos de exportación de servicios y contenidos de exámenes estandarizados de mercados potenciales, (D4, D5, D8, A7, A8)</p> <p>DA2. Estrategias comerciales para competir con precios inferiores de la competencia directa y plataformas gratuitas. (D3, D6, A1, A2, A4)</p> <p>DA3. Incrementar los beneficios de atención al cliente y seguimiento, para promover la enseñanza en línea, como un método confiable de aprendizaje. (D7, A4)</p>

Fuente: Cuestionarix S.A. - Departamentos de dirección general, tecnológico, académico, de estrategia y marketing

Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

1.3.4. Modelo 5 fuerzas de Porter

El entorno de mayor relevancia para una organización es aquel con el cual compite. Las fuerzas externas afectan de forma directa a las empresas, por lo que la clave de la estrategia de una empresa es adoptar medidas para enfrentar estos factores externos (Porter, 1997: 177). En este entorno de competencia, Porter (1997) establece cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La rivalidad entre los competidores existentes.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. La amenaza de nuevos ingresos en el sector.
4. El poder negociador de los clientes.
5. El poder negociador de los proveedores.

Según Porter (1997) el conjunto de estas fuerzas, determina la rentabilidad potencial de un sector. Destaca que los sectores que facilitan un rendimiento elevado son aquellos donde la competencia es débil. (p. 177). El comprender las fuerzas competitivas y sus causas permite la posibilidad de anticiparse a la competencia e incluso influir en ella (Porter, 2008).

Rivalidad entre competidores existentes

Según David (2008), la rivalidad entre empresas competidoras es la fuerza más poderosa del Modelo de Porter. De tal forma que, el éxito de las estrategias de una empresa son proporcionales a la ventaja competitiva que la empresa posea sobre las estrategias de los competidores existentes.

Los competidores principales de Cuestionarix son los preuniversitarios: Hawkin, Crecer y Newton. El competidor más fuerte y que abarca la mayor parte del mercado es el preuniversitario Hawking. A nivel de competidores en línea, están: alau.ec, la plataforma virtual Aprendemi y Newton con su plataforma virtual. En el 2017, aparece un nuevo competidor, JovenesWeb, que ofrece contenido gratuito bajado de internet. Cabe recalcar que Cuestionarix es líder en el mercado digital. De acuerdo a un estudio realizado por la empresa, en el año 2016, Cuestionarix duplicó la facturación del competidor digital principal

Alau.com (Tunala, 2018). Debido a estas razones la rivalidad entre competidores existentes es media.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Según Porter (1997), los productos o servicios sustitutos se refieren a aquellos que tienen funciones iguales a los productos o servicios en estudio. Su amenaza radica en que pueden ser un reemplazo o alternativa al producto o servicio que una empresa determinada ofrece. El nivel de amenaza depende de factores como: el precio, rendimiento y calidad de los productos o servicios sustitutos disponibles en el mercado (Hernández, s.f.).

En el caso de servicios sustitutos, se puede analizar la oferta de los preuniversitarios tradicionales, que ofrecen servicios de preparación para el examen Ser Bachiller. Las principales empresas que ofertan estos servicios son los preuniversitarios: Hawkin, Crecer y Newton. Cabe recalcar que los precios de estos servicios son hasta 500% más caros que los servicios que ofrece Cuestionarix. Es así que un curso de Cuestionarix tiene un precio promedio de \$70 dólares, mientras que un curso tradicional en un preuniversitario cuesta alrededor de \$350 dólares.

En cuanto a la calidad, los preuniversitarios tradicionales utilizan folletos y cuestionarios en copias, cuyos contenidos no han sido actualizados, en tanto que Cuestionarix mantiene un equipo académico que desarrolla nuevos ejercicios y módulos de aprendizaje actualizados a las bases de preguntas publicados por el INEVAL. Además, en cuanto a la calidad, un estudio elaborado por el SENESYT (2015), indica que el 71% de estudiantes que se prepararon de forma tradicional, no obtuvieron un cupo, con puntajes menores a 650 puntos. En el año 2017, el puntaje mínimo que obtuvieron los estudiantes de Cuestionarix fue de 890 puntos. Tras el análisis de precios y calidad de los servicios sustitutos se determina que el nivel de amenaza de los mismos es bajo.

Amenaza de nuevos ingresos en el sector

Se refiere a nuevas empresas que se incorporan a un sector específico e introducen nuevas capacidades y captan participación de mercado. Su

amenaza radica en la presión que ejercen sobre precios, costos e inversión de un producto o servicio determinado (Porter, 2008).

En el año 2017, ingresa un nuevo competidor al mercado digital. La plataforma Jovenes Web pese a contar con contenidos de baja calidad e incluso material académico tomado de otras páginas, ha tenido alcance en el mercado estudiantil. Esto se debe a que la mayor parte de los contenidos son gratuitos. En el mismo año, Cuestionarix presentó una disminución de ventas, y se vio obligado a vender a precios inferiores a los establecidos en la planeación inicial de la temporada. Por ello, la amenaza de nuevos ingresos al sector es alta, ya que ejerce presión sobre los precios del servicio.

Poder negociador de los clientes

Según Porter (1997), los clientes buscan forzar una disminución de precios, basados en la calidad y servicios disponibles en el mercado. Su amenaza radica en la presión que ejercen sobre las empresas para garantizar que los clientes elijan sus productos o servicios.

Los clientes de la empresa son estudiantes de secundaria o graduados, en su mayoría de entre 18-22 años de edad. Este mercado da prioridad a servicios gratuitos pese a su mala calidad, puesto que no entienden el trabajo académico, logístico y operativo que requiere brindar un servicio de calidad de preparación académica. Cabe recalcar que son los padres, quienes toman la decisión económica de adquirir o no un producto, por lo que la desconfianza en la enseñanza en línea juega un rol fundamental al momento de elegir la opción de preparación para sus hijos. Asimismo, el aprendizaje en línea ha sido avalado por el SENESCYT y el INEVAL, y cada vez son más, los estudiantes que prefieren prepararse de forma virtual para rendir el examen y que están dispuestos a pagar por estos servicios. Debido a esto, el poder negociador de los clientes es medio (Velázquez, 2018).

Poder negociador de los proveedores

Los proveedores definen el precio y calidad de los insumos para la producción de bienes o servicios. Su capacidad de negociación depende de la

cantidad de proveedores para un producto o servicio en específico. (Porter, 1997).

En el caso de Cuestionarix, la plataforma y todos los aspectos técnicos de la misma: programación, diseños gráficos, vídeo y contenidos académicos se desarrollan por parte de personal de la empresa. Los proveedores en este caso son: proveedor de call center, proveedor Kushki para botón de pago con tarjetas de débito y crédito y la empresa Certipay, para la forma de pago con código. Guillermo Zárate (2018) explica que los proveedores no tienen una influencia fuerte en la empresa, puesto que el servicio se desarrolla de forma interna. Por lo que, el cambio de proveedores en busca de servicios más conveniente no afecta de forma importante a la empresa. Debido a la cantidad de proveedores en el mercado y que los precios de sus servicios están fijados por el mercado, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

El primer objetivo particular del trabajo de grado que es analizar la situación de la empresa Cuestionarix S.A. para su internacionalización, se cumple tras haber realizado: el análisis de las generalidades de la empresa, es decir su historia, misión, visión, filosofía, objetivos, logotipo y organigrama; el análisis de la experiencia de la empresa a nivel nacional y su incursión en el mercado internacional; el desarrollo y análisis de las herramientas de evaluación de factores internos y externos (Matriz EFI y EFE); el desarrollo de estrategias a través de la matriz combinada FODA y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL SERVICIO

2.1. Generalidades

El subcapítulo desarrolla las generalidades del servicio ofertado por Cuestionarix. Para esto se detalla el tipo de servicio con el fin de destacar las principales características y ventajas de la plataforma de e-learning. Asimismo, se analiza la variedad y características de los cursos ofertados para sus canales de ventas B2C y B2B y la planificación de fechas y precios de lanzamiento de cada curso para la temporada 7 (Agosto 2017- enero 2018). Además, se realiza la clasificación del servicio ofertado por Cuestionarix, de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0¹⁵ del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

2.1.1. Tipo de servicio: plataforma de E-learning

Los servicios de Cuestionarix son ofertados a través de una plataforma de E-learning, una plataforma educativa virtual, cuyas herramientas permiten la enseñanza o aprendizaje en línea (Fernández, s.f.). La plataforma de e-learning es una herramienta que busca transformar los espacios de enseñanza tradicionales, puesto que el uso de tecnologías en línea permite el proceso educativo sin importar que el instructor y el estudiante estén separados por tiempo y espacio (Canales & García, 2008: 2).

La plataforma de Cuestionarix ofrece herramientas prácticas, didácticas y sencillas para facilitar la preparación del estudiante para rendir el examen Ser Bachiller de forma exitosa. El estudiante puede ingresar a su curso, con su usuario y contraseña y acceder a la plataforma en el horario y lugar que él/ella decida. Cabe recalcar que la plataforma requiere de conexión a internet. Cuenta con clases grabadas, ejercicios, simuladores, video lecciones, exámenes parciales, plan de estudio, entre otras herramientas. Asimismo, los estudiantes pueden acceder a clases en vivo (Cuestionarix, 2017).

¹⁵ La Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0 clasifica las actividades económicas de las empresas y establecimientos en Ecuador (INEC, 2012: 5).

La comunicación mediante el profesor y alumno se da de forma síncrona¹⁶ y asíncrona¹⁷. La modalidad síncrona tiene lugar durante las clases en vivo, en las cuales el estudiante puede interactuar con el instructor de forma directa, ambas partes comparten el mismo espacio temporal. Por otra parte, la modalidad asíncrona tiene lugar cuando el estudiante, utiliza la plataforma y sus herramientas de forma independiente. En este caso, no existe comunicación directa, puesto que el instructor y el alumno no comparten el mismo espacio temporal y espacial (Pérez, 2012: 9).

Algunas de las características más destacables del método de aprendizaje e-learning son que el método e-learning está enfocado en el estudiante como actor principal de su proceso de aprendizaje; que facilita a los estudiantes avanzar a su propio ritmo; que no necesita de un espacio físico, puesto que se desarrolla de forma virtual; que hay una variación entre la comunicación síncrona y asíncrona, de acuerdo a la necesidad del alumno; que permite al estudiante decidir su horario de estudio y que permite una enseñanza multimedia, a través del uso de materiales visuales y audiovisuales (Pérez, 2012: 10).

2.1.2. Variedad de servicios

Cuestionarix ofrece cursos, tanto para su modelo B2C, dirigido a estudiantes que adquieren sus servicios de forma individual, como para su modelo B2B, dirigido a colegios y fundaciones (Cuestionarix, 2017: 1). Los cursos a ofrecerse dependen de la temporada y van alineados a las fechas en que se rinden el examen Ser Bachiller. El objetivo es ofrecer a los estudiantes que van a rendir el examen de ingreso a la universidad, varias opciones para prepararse de forma oportuna para el examen (Tunala, 2018).

Para la séptima temporada, que se refiere al periodo comprendido entre agosto de 2017 y la tercera semana de enero del 2018¹⁸, Cuestionarix desarrolló

¹⁶ Comunicación síncrona se refiere a la modalidad de aprendizaje en que el instructor y el alumno se ven, leen o escuchan, a pesar de no estar en el mismo espacio físico (Pérez, 2012: 9).

¹⁷ Comunicación asíncrona es aquella que permite al instructor y al estudiante interactuar en lugares y tiempos distintos. No hay comunicación directa entre ambos (Pérez, 2012: 9).

¹⁸ De acuerdo al cronograma publicado por el SNNA (Sistema Nacional de Nivelación y Admisión), el examen Ser Bachiller del primer periodo 2018, fue programado para el periodo del 24 al 29 de enero (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2017: 1).

una guía de alcance de producto, con todos los cursos a ofrecerse durante este periodo, las características, fechas y precio de cada curso y el cronograma para su respectiva promoción y lanzamiento. Cabe recalcar que la plataforma se encontró disponible para los usuarios de esta temporada hasta el 30 de enero, un día después de rendir el Ser Bachiller (Cuestionarix, 2017: 3).

En el modelo B2C se maneja dos tipos de cursos: Permanentes y temporales. En el caso de los permanentes se ofrece: el curso completo, el curso básico y el gratuito. Para estos cursos no se desarrollan promociones y no tienen fechas de inicio. En el caso de los cursos temporales son cinco: el curso GAR, Intensivo 1, Intensivo 2, Relámpago y Refuerzo (Cuestionarix, 2017: 4-7). La principal diferencia entre los cursos permanentes y temporales se refiere al número de clases en vivo. Todos los cursos cuentan con 3920 ítems, entre ejercicios, mini simuladores, clases grabadas, video lecciones y simuladores, como se indica en el siguiente gráfico:

CUADRO 4
HERRAMIENTOS DE CURSOS PERMANENTES Y TEMPORALES
(TEMPORADA 7)

TODOS LOS CURSOS TIENEN:

	MATEMATICA	LENGUAJE	SOCIALES	CIENTIFICO	ABSTRACTO	TOTAL
EJERCICIOS	724	461	190	524	179	2078
MINISIMULADOR	20	4	4	5	3	36
CLASES GRABADAS	TODAS LAS CLASES QUEDAN GRABADAS + TEMP. ANTERIOR					
VIDEO LECCIONES	44	13	8	8		73
SIMULADORES						7
TOTAL ITEMS						3920

Fuente: Cuestionarix S.A.- Guía del producto, temporada 7
Elaborado por: Pablo Tunala

En cuanto a las clases en vivo se diferencian de la siguiente forma: Para los cursos permanentes, el curso completo cuenta con 134 horas de clases en vivo, mientras que el curso básico ofrece 48 horas de clases en vivo. En cuanto a los cursos temporales las clases en vivo se reparten de la siguiente forma: GAR (156 horas), curso Intensivo 1 (124 horas), curso Intensivo 2 (128 horas), Curso Relámpago (88 horas) y curso Refuerzo (40 Horas). (Cuestionarix, 2017: 5-6).

El cronograma y los precios de venta de los cursos temporales para la séptima temporada fueron:

CUADRO 5
CRONOGRAMA Y PRECIOS DE CURSOS TEMPORALES (TEMPORADA 7)

CURSOS TEMPORALES			
Curso	Precio	Fecha de inicio	Fecha de finalización
GAR	\$ 100,00	19 de Septiembre	30 de Enero
Intensivo 1	\$ 95,00	17 de Octubre	9 de Enero
Intensivo 2	\$ 95,00	14 de Noviembre	30 de Enero
Relámpago	\$ 80,00	12 de Septiembre	30 de Enero
Refuerzo	\$ 50,00	16 de Enero	30 de Enero

Fuente: Cuestionarix S.A.- Guía del producto, temporada 7
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En cuanto al modelo B2B, se manejó dos canales de ventas: colegios y fundaciones. En el caso de los colegios, se crea una plataforma personalizada para la institución educativa específica, con su propio módulo de estudios. Cabe recalcar que los contenidos de estudio se mantienen, puesto que la necesidad es la misma, la preparación para el examen Ser Bachiller. (Velázquez, 2018). Se ofrecen cursos para los estudiantes de segundo de bachillerato, en dos ciclos y para los de tercero de bachillerato, en un ciclo (Cuestionarix, 2017: 8). Los cursos se dividen en tres niveles: premium, institucional y diagnóstico, de la siguiente forma:

GRÁFICO 5
CURSOS PARA COLEGIOS (TEMPORADA 7)

Productos de Colegios

	Premium	Institucional	Diagnóstico
2 Ciclos (2dos)	100% C. Completo Reportería Colegio Clases Grabadas	100% Simuladores 100% Minisimulador Reportería Colegios	N/A
1 Ciclo (3eros)	70% C. Completo Reportería Colegio Clases Vivo 100%	70% Simuladores 70% Minisimulador Reportería Colegios	1 Simulador por estudiante Reporte Básico

Fuente: Cuestionarix S.A.- Guía del producto, temporada 7
Elaborado por: Pablo Tunala

En el caso de fundaciones, Cuestionarix trabaja con un programa de becas, con el apoyo de fundaciones y empresas privadas, interesadas en proyectos educativos de responsabilidad social. Los convenios funcionaron de la siguiente forma: Cuestionarix cubrió el 50% del costo del servicio, la empresa privada o fundación, cubrió el 50% restante del costo del servicio (Velázquez, 2018). En el año 2017, su programa de becas benefició a 970 estudiantes, las fundaciones con las que trabajaron fueron: Fundación Nobis, Fundación Mariana de Jesús, Plan Internacional y Fundación Fe y Alegría (Nankervis, 2018).

En el 2018, existe un servicio en desarrollo orientado al canal B2B, cuyo mercado objetivo son universidades. Se refiere a cursos de nivelación para instituciones de educación superior. Su primer cliente es la Universidad SEK, el objetivo del servicio es nivelar a los estudiantes previo a que empiecen sus estudios universitarios. El servicio funciona de la siguiente forma: Cuestionarix crea una plataforma en línea personalizada de contenidos para la universidad, con el objetivo de nivelar a los estudiantes que ingresan a la universidad, en áreas específicas a su carrera. Se vende a través de licencias, por el número de usuarios que accederán a la plataforma. Es el único servicio para el cual se modifican los contenidos de acuerdo a la necesidad de la institución. (Velázquez, 2018).

2.1.3. Clasificación del servicio ofertado

De acuerdo al diagnóstico sobre la compilación y difusión de estadísticas del comercio internacional de servicios en los países miembros de la ALADI, publicado en el año 2016, el Banco Central de Ecuador (BCE) es el organismo a cargo de compilar y difundir las ECIS¹⁹ en Ecuador. Hasta el 2016, en el país no se realizan encuestas para calcular el comercio exterior de servicios, por lo que se utiliza información tributaria, administrativa y contable (ALADI, 2016: 73-74).

La información sobre exportación e importación de servicios se compila en la Balanza de Pagos, en la cuenta Servicios y se da bajo las directrices del

¹⁹ ECIS, por sus siglas, Encuesta del Comercio Internacional de Servicios. Tiene como objetivo brindar información del valor de exportaciones e importaciones de servicios de un país (ALADI, 2016: 23).

MBP5²⁰. Cabe recalcar que la cuenta de Servicios, de la Balanza de Pagos de Ecuador no incluye el detalle especificado en la CABPS²¹. (ALADI, 2016: 73-74). Ésta se divide en: transporte, viajes y otros servicios. En la categoría otros servicios se incluyen nueve secciones, una de estas secciones es servicios personales, culturales y recreativos, donde se ubica la sub sección otros, que incluye los servicios de enseñanza (BCE, s.f.: 4).

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0²² del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), facilita la clasificación e identificación de servicios por actividad económica de las empresas. La CIIU 4.0 mantiene una estructura jerárquica en forma de pirámide. En la parte superior se ubican las secciones, con un código alfabético (A-U). El segundo dígito corresponde a la división, el tercer al grupo, el cuarto a la clase, el quinto a la subclase y el sexto se refiere la actividad económica (INEC, 2012: 13).

Bajo esta clasificación, Cuestionarix ofrece servicios de enseñanza, a través de actividades de apoyo a la enseñanza. La descripción de la actividad económica de la empresa es la *“prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como los servicios de exámenes y evaluación de los mismos”* (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2017:1).

De acuerdo a la CIIU 4.0, la estructura esquemática del servicio que oferta Cuestionarix es:

²⁰ MBP5, se refiere a la Quinta versión del Manual de Balanza de Pagos. Este manual, elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), en el año 2003, brinda un marco metodológico y conceptual con conceptos y clasificaciones comunes para la elaboración de balanzas de pagos a nivel mundial (FMI, 2004: 10). Fue adoptado por Ecuador en el año 2003 (ALADI, 2016: 73).

²¹ CABPS, se refiere a la Clasificación Ampliada de los Servicios de la Balanza de Pagos.

“Fue elaborada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Comisión Europea, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) y la Organización Mundial de Comercio (OMC). Se utiliza para la clasificación detallada del comercio internacional de servicios entre los residentes y no residentes de los países.” (OECD, 2002: 12).

²² La Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0 clasifica las actividades económicas de las empresas y establecimientos en Ecuador (INEC, 2012: 5).

CUADRO 6
CÓDIGO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA DE CUESTIONARIX S.A.

ACTIVIDAD ECONÓMICA DE CUESTIONARIX S.A.			
Nivel	Nomenclatura	Código	CIIU Rev. 4.0
Nivel 1	Sección	P	Enseñanza
Nivel 2	División	P85	Enseñanza
Nivel 3	Grupo	P855	Actividades de apoyo a la enseñanza
Nivel 4	Clase	P8550	Actividades de apoyo a la enseñanza
Nivel 5	Subclase	P8550.00	Prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como consultoría de educación, orientación educativa, servicios de exámenes y evaluación de los mismos, organización de programas de intercambio de estudiantes.
Nivel 6	Actividad	P8550.00.01	Prestación de servicios no educativos de apoyo a procesos o sistemas educativos como consultoría de educación, orientación educativa, servicios de exámenes y evaluación de los mismos.

Fuente: INEC - Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU Revisión 4.0
 Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

2.2. Aspectos técnicos

El subcapítulo desarrolla los aspectos técnicos de la plataforma de Cuestionarix. Primero, se analiza las características de la programación y el diseño que son aspectos necesarios para mantener la plataforma activa en la web. Segundo, se analiza el proceso de desarrollo de contenidos y los recursos intelectuales de la organización. Cabe recalcar, que la plataforma, el diseño, programación y contenidos son propios de la empresa y se desarrollan en las instalaciones de la misma. Tercero, se desarrolla los métodos de pago con lo que cuenta la empresa, para enfatizar las facilidades y ventajas del modelo de comercio electrónico. Al término del subcapítulo, se analiza el soporte técnico y acompañamiento que ofrece Cuestionarix a sus usuarios.

2.2.1. Plataforma: Diseño y programación

Pablo Tunala (2018) comenta que la plataforma, el diseño y programación de la misma es propia de la empresa. En cuanto a la programación de la plataforma, Cuestionarix cuenta con un equipo interno de programadores. Trabaja con dos desarrolladores web²³, a cargo de la programación a nivel de backing²⁴ y a nivel de front²⁵. Asimismo, cuenta con un product owner²⁶, que se encarga de levantar los requerimientos de los usuarios externos e internos. Los usuarios externos se refieren a los estudiantes, mientras que los usuarios internos son el personal de las áreas propias de Cuestionarix que ingresan los ejercicios y demás contenidos visuales y auditivos a la plataforma. El product owner transmite estos requerimientos al equipo técnico de Cuestionarix, quien se maneja por sprints²⁷, cada funcionalidad se maneja bajo periodos de trabajo de dos semanas. De esta forma se desarrollan las diferentes actividades y se suben actualizaciones continuas a la plataforma.

El diseño lo maneja el área multimedia. El product owner, en este caso, se contacta con la persona encargada del área de multimedia y solicita los diseños de landing²⁸, banners, logos. Cuestionarix cuenta con un equipo de multimedia a cargo de crear todos los materiales gráficos y de vídeo que la plataforma, las redes sociales o el blog de la empresa puedan requerir. Una vez que el product owner tiene acceso a estos contenidos, los transmite al equipo técnico para que los desarrolle a nivel de programación. La plataforma cuenta con dos partes: una direccionada a los estudiantes y otra direccionada al área administrativa. Los miembros del área académica, por ejemplo, cuentan con un usuario y contraseña, con los que acceden a la plataforma y pueden subir los

²³ El desarrollador web es quien construye el sitio web desde cero, recupera la información necesaria para visualizar una página web (Mora, 2012: 1).

²⁴ El backing o el “back end” de una página web se refiere a aquella sección que los usuarios o visitantes no ven, pero que es necesaria para que la información correcta esté disponible en el formato adecuado (Valdivia, 2016).

²⁵ El “front end” de un sitio web implica el uso de tecnologías con las que el usuario o visitante interactúa. El objetivo es asegurar la experiencia del usuario durante su visita a la página (Valdivia, 2016).

²⁶ El product owner es un usuario principal del sistema, experto en usuarios, mercado y competencia para el tipo de plataforma que se desarrolla (Meles & Marcelo, 2014).

²⁷ Sprint o iteración, se refiere al periodo determinado, que marca una serie de tareas a ser realizadas, para completar una entrega parcial (Imaginet, s.f.).

²⁸ Landing se refiere a aquella parte de un sitio web creado para llamar la atención del cliente o visitante y retener información sobre sí mismo. Pueden ser formas donde se solicita el nombre, correo, edad, etc. (Wainwright, s.f.).

contenidos: ejercicios, simuladores y demás herramientas para el estudiante (Tunala, 2018).

En el año 2015, el objetivo de Cuestionarix era preparar a los estudiantes para rendir el ENES, el examen de ingreso a la universidad. Sin embargo en junio de 2017, se empezó a rendir un nuevo examen a nivel nacional, que reemplazó al ENES. En el año 2018, el examen Ser Bachiller es el requisito para la graduación de la educación secundaria y para el ingreso a institutos de educación superior en Ecuador (INEVAL, s.f.). Pablo Tunala (2018) comenta que este cambio representó diferentes modificaciones en la plataforma, a nivel de programación, diseño y contenidos. En el caso de la programación y diseño se tuvo que rediseñar la plataforma para que soporte la nueva estructura, para los contenidos necesarios para la preparación del examen Ser Bachiller. Estos cambios se refieren a la tercera versión de la plataforma. (VER ANEXO 3).

2.2.2. Contenido

Los contenidos de la plataforma Cuestionarix están basados en los temarios disponibles del examen Ser Bachiller. Los temas y contenidos a evaluarse en el examen son seleccionados por el INEVAL (Instituto Nacional de Evaluación Educativa) y la SENESCYT (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación). Ambas instituciones publican los temarios específicos para cada examen, a partir de la fecha en que se rendirá el examen (Ser Bachiller, 2017). Los contenidos pueden variar y dependen de la temporada en la que se rinde el examen. Carlos Acosta nos comenta que los contenidos que se evaluaron en la primera edición del examen Ser Bachiller, en junio del 2017, fueron diferentes del segundo examen que rindieron los estudiantes en enero del 2018. (Acosta, 2018).

Carlos Acosta (2018) menciona que el cambio del examen ENES al Ser Bachiller representó varias modificaciones en los contenidos de la plataforma de Cuestionarix. El examen ENES se refería a un examen de aptitud y razonamiento, cuyos contenidos eran: razonamiento verbal, numérico y abstracto. Por otra parte, el examen Ser Bachiller es un examen técnico, que evalúa conocimiento de materias específicas como: matemática, lengua, ciencias y conocimiento abstracto y social. En respuesta a este cambio,

Cuestionarix tuvo que ampliar su equipo académico de profesores, para cubrir los nuevos contenidos a evaluarse en el Ser Bachiller.

“El examen Ser Bachiller evalúa el desarrollo de las aptitudes y destrezas que los estudiantes deben alcanzar al culminar la educación obligatoria y que son necesarias para el desenvolvimiento exitoso como ciudadanos para afrontar estudios de educación superior”. (INEVAL, 2018: 1). Los contenidos a ser evaluados en el examen Ser bachiller se dividen en cinco campos: (1) dominio matemático, (2) dominio lingüístico, (3) dominio científico, (4) dominio social y (5) y aptitud abstracta. Estos cinco campos se desglosan en diferentes grupos temáticos, cada grupo temático contiene varios tópicos (Ser Bachiller, 2018). (VER ANEXO 4).

Cuestionarix cuenta con un equipo interno académico, de cuatro profesores, que diseña y desarrolla ítems y módulos de estudio, enfocados en obtener puntajes altos en el Ser Bachiller (Velázquez, 2018). La principal base para elaborar los ejercicios que se suben a la plataforma, son bancos de preguntas de ejercicios de exámenes anteriores. En cuanto a las clases en vivo, los contenidos son desarrollados para cada clase, por parte de el/los profesor/es responsable/s de esa clase en particular. Existen dos tipos de clases en vivo, aquellas que son gratuitas y aquellas que forman parte de los cursos pagados de Cuestionarix. Las clases gratuitas buscan resumir de forma simple las clases de cursos pagadas impartidas durante la semana. Los ejercicios impartidos en las clases en vivo son en un 70% creación propia de los profesores y en un 30% ejercicios de la plataforma de Cuestionarix (Acosta, 2018).

El valor diferencial del servicio, en relación a la competencia, está en dos pilares: contenidos y clases grabadas. En relación al contenido, Cuestionarix maneja una metodología para el desarrollo de contenidos de alta calidad. Asimismo, trabaja para la obtención de certificaciones de calidad. De acuerdo a un estudio elaborado por el área académica, los contenidos de la plataforma presentan una similitud del 95% a los contenidos a evaluarse en el Ser Bachiller. En relación a las clases en vivo, son grabadas y subidas a la plataforma para que los estudiantes tengan libre acceso a las mismas. (Velázquez, 2018).

2.2.3. Métodos de pago

En cuanto a los métodos de pago, en el 2018, existen tres métodos de pago para acceder a los cursos pagados de Cuestionarix, a través de: (1) depósito bancario, (2) pago con tarjeta de crédito o débito y (3) pago directo a través de un código.

El primer método de pago, que se ha mantenido desde la creación de la empresa, es el depósito bancario. El estudiante obtiene los datos de las cuentas bancarias de la empresa y realiza el pago en una institución bancaria; una vez que haya realizado el pago, el usuario se registra en la plataforma y debe subir la imagen del comprobante de pago a un formulario de la plataforma. El formulario solicita el número de depósito, número de teléfono, imagen del depósito y datos para la factura electrónica. La activación de su cuenta premium se da entre 8 a 12 horas laborables. (Cuestionarix, 2018) & (Tunala, 2018).

La segunda opción, se refiere a un botón de pago para tarjetas de crédito y débito. Para esto, Cuestionarix mantiene un convenio con el proveedor Kushki²⁹, la plataforma de Cuestionarix se integra con la plataforma de Kushki para permitir el pago mediante tarjetas de crédito o débito. En este caso, la activación de la cuenta es inmediata.

El tercer método de pago se da a través de un convenio con la empresa Certipay³⁰, con su servicio pago seguro. De esta forma, el estudiante ingresa a la plataforma y se descarga un código. Este código le permite al usuario realizar el pago de forma directa en la institución bancaria para la activación de su cuenta. De esta forma no necesita llenar una papeleta y la activación de su cuenta es inmediata, puesto que el pago se direcciona de forma automática a su cuenta personal en la plataforma. (Tunala, 2018) & (Cuestionarix, 2018).

²⁹ Kushki es una plataforma de compras y pagos en línea con el objetivo de aceptar pagos con tarjetas de crédito y débito de sitios web o móviles. Trabaja en Ecuador, Colombia y Estados Unidos (Kushki, 2018).

³⁰ Certipay es una empresa que provee facilidades de pago para sitios web y aplicaciones móviles. En el caso de Cuestionarix, brinda a los estudiantes un código específico para facilitar el pago en la institución bancaria y conectarlo a la cuenta del usuario (Tunala, 2018).

2.2.4. Soporte técnico y servicio al cliente

El servicio al cliente y el soporte técnico se desarrollan a través de diferentes canales: el call center³¹, que maneja de 2 a 4 operadores. Asimismo, Cuestionarix mantiene una ventana de chat en su página web, con operadores en línea, que permite a los visitantes interactuar en vivo con el operador y resolver cualquier necesidad que el usuario o visitante pueda tener. Los operadores son los encargados de atender, dar seguimiento y cierre de las solicitudes de soporte (Nankervis, 2018).

En el área de operaciones, una persona está a cargo de responder todas las dudas comerciales o técnicas de los usuarios. Los requerimientos tecnológicos pueden tomar entre 15 a 18 días. Al ser problemas técnicos, ingresan al área tecnológica, donde de inicia una fase de análisis del problema y métodos de solución, para ser transmitidos a los desarrolladores web bajo la metodología de sprints (módulos de trabajo de dos semanas), en los que se soluciona el inconveniente del usuario (Velázquez, 2018).

Por otra parte, Cuestionarix ofrece un sistema de acompañamiento a sus usuarios para facilitar el aprendizaje y garantizar el éxito de sus estudiantes en el examen Ser Bachiller (Tunala, 2018). Ofrece clases en vivo, con técnicas especiales para la resolución rápida de problemas, donde los estudiantes pueden realizar preguntas en vivo a los instructores. Asimismo, la empresa ofrece contacto directo a los estudiantes con los profesores, a través de grupos de Facebook, donde los usuarios pueden desarrollar sus inquietudes y recibir una respuesta por parte del equipo académico de Cuestionarix (Zárate, 2017).

Los profesores monitorean de forma constante los grupos de Facebook e intervienen en el caso de que sea necesario. Esto se debe a que las inquietudes de los estudiantes son respondidas, en su mayoría, por otros estudiantes. En el caso de no ser así, los profesores indican la respuesta, con su debida explicación. Además, los estudiantes pueden direccionar sus preguntas al correo electrónico de Cuestionarix. Un profesor revisa de forma periódica el correo y resuelve las inquietudes de los estudiantes (Acosta, 2018).

³¹ Call center, o centro de llamadas en español, se refiere a *“una unidad funcional dentro de una empresa, o en sí misma, diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas [...] con el propósito de entregar soporte a la mayoría de operaciones cotidianas de una firma”*. (Vázquez, 2003).

2.3. Estrategia de comercialización

El subcapítulo abarca la estrategia de comercialización de los servicios de Cuestionarix S.A. Para esto, se analiza la estrategia de segmentación de mercado para comprender los parámetros de selección del mercado objetivo de la empresa. A continuación, se analiza la estrategia de marketing que busca la comercialización de los productos, a través del uso de metodologías propias del comercio en línea y las ventas en canales digitales. Asimismo, se analiza la estrategia de promoción de la empresa, para destacar el proceso de selección y difusión de contenidos con el fin de dar a conocer los productos que Cuestionarix ofrece.

Paúl Velázquez (2018), director de marketing y comunicación de Cuestionarix menciona que el proceso formal de comercialización de sus productos empezó un año después de la inauguración de la plataforma, Cuestionarix.com fue lanzada al mercado digital en el año 2014. El proceso empieza cuando la empresa se da cuenta que los contenidos gratuitos de la plataforma pueden ser reformados para formar un producto de venta a los estudiantes que se preparaban para rendir el examen ENES. El pilar de su producto inicial fue las clases en vivo, con profesores y el valor del servicio inicial fue de 30 dólares. En el 2018, Cuestionarix ofrece una variedad de servicios, cuyo promedio es de 90 dólares. (Velázquez, 2018)

Se decidió utilizar redes sociales para la comercialización inicial de la plataforma. Paúl Velázquez (2018) comenta que el área de marketing y comunicación ha evolucionado. Al inicio el objetivo principal de la estrategia de comercialización en redes era comunicar quien es la empresa. Sin embargo, la estrategia evolucionó, centrándose en dar a conocer los servicios que ofrecen. De la misma forma, la comercialización de los servicios de Cuestionarix ha evolucionado. Es así que en el año 2018, la empresa maneja dos canales: el modelo B2C, para estudiantes y el modelo B2B, destinado a colegios y fundaciones. En el caso de los colegios se refiere a ventas directas a colegios a nivel nacional que buscan que sus estudiantes obtengan buenas notas en el examen Ser Bachiller (Velázquez, 2018).

2.3.1. Segmentación de mercado

La estrategia de comercialización de los servicios de Cuestionarix inicia con la segmentación del mercado. La estrategia de segmentación se da en dos niveles: una segmentación destinada a las ventas B2C (estudiantes) y otra segmentación para los canales de ventas B2B (colegios y fundaciones). (Velázquez, 2018).

En el caso del canal B2C, su mercado objetivo son las personas que rinden el examen Ser Bachiller, en este caso: estudiantes de tercero de bachillerato y personas que tengan título de bachiller y que quieran acceder a estudios de educación superior. (Velázquez, 2018). Pueden rendir el examen Ser Bachiller: ciudadanos ecuatorianos, sin importar el país de residencia, extranjeros residentes en el país y refugiados o solicitantes de refugio. No existe una edad límite para la rendición del examen. Sin embargo, el 40% de sus usuarios son personas ya graduadas de entre 18 hasta 30 años. (Zárate, 2018) & (Ministerio de Educación del Ecuador, s.f.).

De acuerdo al INEVAL (2017), 292 728 personas se registraron para rendir el examen Ser Bachiller en junio del 2017. Por otra parte, en el primer periodo académico del año 2018, 291 616 personas se registraron para rendir el examen. Cabe recalcar que de esta cifra 171.840 corresponden a estudiantes de tercero de bachillerato y 119.776 son personas graduadas en años anteriores. El examen Ser Bachiller también se aplicó en catorce países de Europa y de América: Chile, Costa Rica, El Salvador, Colombia, Cuba, Italia, Guatemala, Honduras, Panamá, Alemania, Perú, España, Estados Unidos y Venezuela. Para el primer periodo del 2018, 112 personas se registraron para rendir el examen en el exterior (SENESCYT, 2018: 1).

A nivel nacional, Cuestionarix cuenta con más de 250 000 usuarios registrados en la plataforma. La mayor parte de usuarios se concentran en las ciudades más pobladas: Quito, Cuenca y Guayaquil. En la temporada siete, se registraron alrededor de 50 000 usuarios. La tasa de conversión de cuentas gratuitas a cuentas pagadas es del 3,5%, por lo que se registraron alrededor de 2000 estudiantes de cuentas pagadas. Cabe recalcar que este valor corresponde al modelo B2C (Tunala, 2018). A nivel internacional, el gerente de la empresa, Guillermo Zárate (2017) comenta que en el año 2017, se registraron usuarios de

Estados Unidos, México, Colombia, Perú, España, Costa Rica, Venezuela y Chile.

Cuestionarix divide a los buyer personas³² (principales compradores) en tres categorías, con terminologías propias de la empresa que son:

1. Carlos Norios: Aquellos estudiantes de sexto o quinto curso que tienen definido qué carrera cursar en su educación superior. Tienen buenas notas en sus estudios secundarios y deciden empezar su preparación para el ingreso a la universidad con mayor anticipación que el resto de sus compañeros. Son los tomadores de decisiones en el hogar, debido al alto nivel de confianza de los padres en el estudiante y en su toma de decisiones. (Velázquez, 2018).
2. Daniel Inseguro: Aquellos estudiantes de sexto de bachillerato que dejan su preparación para el examen Ser Bachiller hasta último momento, uno o dos meses previo a la rendición del examen. Este estudiante no tiene seguridad sobre la carrera que desea seguir en la universidad, rinde el examen por exigencia de sus padres. (Velázquez, 2018).
3. Angie Segunda Vuelta: Son usuarios que terminaron su educación secundaria pero que no siguieron estudios universitarios. El rango de edad es amplio, desde los 18 hasta los 50 años, pero un 95% de estos compradores tienen hasta 24 años. Estos usuarios poseen una capacidad adquisitiva mayor, puesto que a diferencia de los anteriores compradores, trabajan y son quienes realizan el pago por los servicios de la plataforma. Asimismo, son usuarios con una disponibilidad de tiempo ajustada, a quienes la plataforma les permite prepararse en horarios a su conveniencia. (Velázquez, 2018).

En el caso de los colegios, el mercado objetivo son colegios AAA, instituciones educativas cuya colegiatura mensual supera los 200 dólares, puesto que estas organizaciones muestran interés en el éxito de sus estudiantes en el examen SER BACHILLER (Velázquez, 2018) & (Nankervis, 2018). En cuanto a fundaciones, 95% de los casos es con fundaciones y el 5% son

³² Buyer persona es una terminología propia del marketing digital, se refiere al perfil detallado del mercado objetivo de una empresa (MarketiNet, s.f.).

empresas privadas interesadas en ofrecer becas completas a estudiantes en situaciones vulnerables, como parte de sus programas de responsabilidad social. Los beneficiarios son personas en situación de vulnerabilidad y pobreza (Nankervis, 2018).

2.3.2. Estrategia de marketing

Las estrategias de marketing que utiliza Cuestionarix son: el inbound marketing³³ y el smarketing³⁴. El inbound marketing se refiere a una metodología destinada a las ventas en línea, esta estrategia está dirigida al uso de canales digitales como: Facebook, Instagram, blogs, páginas Web (Velázquez, 2018).

Esta metodología aplica para emprendimientos tecnológicos como Cuestionarix y se desarrolla en cuatro etapas: atraer, convertir, cerrar y complacer. En la etapa de atraer (1) se busca obtener visitas de calidad en los medios de comunicación de la empresa, posibles compradores. La fase de convertir (2) busca diferenciar a los visitantes de los compradores futuros, para esto, se desarrolla el perfil del comprador o buyer persona. En la etapa de cerrar (3) se busca que estos posibles compradores, realicen el pago y se conviertan en compradores reales. La acción de complacer (4) se orienta a garantizar la satisfacción del cliente con el producto o servicio (MarkiNet, s.f.).

Por otra parte, el smarketing es una nueva aplicación del marketing tradicional y se refiere a la unión del área de ventas y el área de marketing; el trabajo conjunto de ambas áreas se da con el objetivo de dar a conocer los servicios de la empresa y comercializarlos. (Velázquez, 2018). Los cinco pasos para integrar el smarketing en una organización son: (1) hablar el mismo idioma (2) establecer reportes continuos, (3) implementar un nivel de servicio compartido, (4) mantener la comunicación abierta y (5) confiar en los datos. (Hubspot Academy, s.f.).

³³ El Inbound Marketing o marketing de atracción, nace para competir con la oferta tradicional del marketing. Responde al cambio en las necesidades de los consumidores, a partir de la aparición del internet. De esta forma, esta nueva metodología de marketing se centra en los canales de información digitales para llamar la atención del consumidor (MarkiNet, s.f.).

³⁴ El Smarketing es una estrategia del Inbound Marketing, se refiere a la alineación de los departamentos de marketing y ventas de una empresa. Se da a través de la alineación de objetivos y etapas y la comunicación constante entre ambas áreas. (Mesquita, s.f.).

El principal desafío es combatir la cultura general de educación tradicional, de prepararse de forma presencial en preuniversitarios tradicionales para el ingreso a la universidad. (Zárate, 2018). En este sentido, la complejidad de la estrategia de marketing radica en que los tomadores de decisiones, es decir los padres, quienes mantienen el pensamiento que el aula es la mejor opción de enseñanza. Asimismo, son escépticos cuando sus hijos se encuentran conectados a la red, creen que realizan otras actividades, como estar en redes sociales y dejan de lado su preparación para el examen. (Velázquez, 2018).

La principal estrategia de Cuestionarix para combatir este desafío es a través de resultados. Un estudio de 2015, realizado por la SENESCYT, demostró que el 71% de estudiantes que se prepararon en preuniversitarios tradicionales no obtuvieron un cupo, puesto que no superaron un puntaje de 650 puntos. En la séptima temporada, los estudiantes que se prepararon con Cuestionarix obtuvieron más de 890 puntos. Cabe recalcar que el puntaje promedio en el año 2017, fue de 730 puntos en el examen Ser Bachiller. (Cuestionarix, 2018).

Asimismo, Cuestionarix registró estudiantes que formaron parte del GAR, estudiantes con los promedios más altos en el examen, que son becados y obtienen acceso a las mejores universidades a nivel mundial. Entre otras validaciones que convierten a Cuestionarix en una opción preferente en su mercado se encuentran reconocimientos nacionales e internacionales que evidencian la calidad y el éxito de sus servicios. (Velázquez, 2018) & (Cuestionarix, 2018).

Además, otro desafío que enfrenta la empresa a nivel de marketing es la valorización del estudiante en cuanto a lo que implica crear y ofertar una plataforma de estudios. Existen empresas de competencia directa que otorgan contenidos gratuitos, tomados de otras plataformas. Estas empresas afectan de forma directa a la empresa, puesto que los usuarios de estas plataformas obtienen calificaciones bajas en el examen y dan a conocer su experiencia negativa con la enseñanza en línea. Este desafío se combate a través de dar a conocer la gestión y el trabajo que se realiza para la creación de contenidos en la plataforma, así como la humanización de los canales digitales de la empresa. Los principales canales de contacto con los usuarios son: las clases en vivo y el call center, que ofrece seguridad sobre las actividades que realiza la empresa y orienta a los estudiantes en la adquisición de sus servicios. (Velázquez, 2018).

Otra estrategia de marketing que usa Cuestionarix es el sampling, que se refiere a ofrecer una muestra del producto o servicio de forma gratuita con el fin de que el consumidor conozca sus beneficios (Olamendi, s.f.: 18). La empresa ofrece un curso de prueba gratuito, en el que los estudiantes tienen acceso limitado a las herramientas de la plataforma por un periodo de 15 días. Además, ofrece clases gratuitas en vivo de forma semanal, para que los jóvenes conozcan esta modalidad de preparación para el examen Ser Bachiller. (Cuestionarix, 2017).

2.3.3. Estrategia de promoción

En cuanto a las estrategias de promoción, que permiten difundir el servicio de la empresa en el mercado, Cuestionarix maneja una página web, dinámica y fácil de usar que indica las características de cada cuenta, los precios, formas de pago y herramientas disponibles (Cuestionarix, 2017). Además, Cuestionarix cuenta con un blog, en el que se difunde contenidos acerca de los beneficios de sus servicios, información del examen Ser Bachiller, fechas y procesos de inscripción, convenios de la empresa, detalles de su programa de becas, etc. Asimismo, los servicios de Cuestionarix son promocionados a través de las redes sociales, donde se difunde promociones y contenidos para el posicionamiento de la empresa (Velásquez, 2018).

En la estrategia de promoción de la empresa se manejan dos tipos de contenidos: orgánicos y pagados. Los contenidos orgánicos se enfocan en atraer la atención del estudiante, ofrecen contenido de valor para el usuario no sólo a nivel académico si no, personal, puesto que orientan al estudiante sobre los procesos de admisión, carreras y campos de estudio, así como requisitos de puntajes para ingreso a carreras específicas. Algunos ejemplos son: notas del blog sobre consejos para rendir el examen, links de acceso a evaluaciones anteriores, sugerencias de música para estudiar, entre otros (Velásquez, 2018).

Por otra parte, los contenidos pagados tienen el objetivo de promocionar los cursos. Se busca que estos contenidos sean amigables y respondan a la realidad del usuario. Al final de cada campaña, se recorren diagnósticos de retroalimentación para determinar qué parámetros tuvieron mayor éxito y

aplicarlos en futuras campañas. En este proceso se involucran tres áreas: multimedia (desarrollo de contenidos audiovisuales) y marketing (planificación, publicación y definición de mensaje) y el área de tecnología (cambios específicos en la plataforma o página web). (Velázquez, 2018).

El contenido pagado se divide en dos: uno destinado a redirección, esto es la redirección de usuarios a la página web de la empresa y el segundo se refiere a visualización, con vallas publicitarias virtuales para mostrar los servicios de la empresa. La promoción se da en medios digitales, cuyo enfoque es la segmentación del público y el mensaje a difundirse. El mercado objetivo en la estrategia de promoción es el estudiante y sus necesidades. El presupuesto para promoción fue de 4000 dólares en el año 2017. Para el año 2018, el presupuesto se disminuyó a 2300 dólares. Esta reducción responde a temas de rentabilidad; la empresa se dio cuenta que en canales digitales, los resultados no dependen de la cantidad de presupuesto invertido, si no de la correcta segmentación del mercado para llegar al público adecuado. (Velázquez, 2018).

El segundo capítulo analizó el servicio que ofrece Cuestionarix, desde las generalidades del servicio, a través del análisis de las características y ventajas de la plataforma de e-learning, la variedad de servicios para sus canales de ventas a empresas, fundaciones y estudiantes en general. Además, se analizó los aspectos técnicos de la plataforma donde destaca el desarrollo interno de la plataforma, el soporte técnico y acompañamiento que brinda a sus usuarios. Asimismo, se explicó la estrategia de comercialización de Cuestionarix, desde la segmentación del mercado objetivo y las estrategias de marketing y promoción. Por ello, se cumple el segundo objetivo particular de la investigación que es determinar la situación del servicio ofertado por la empresa Cuestionarix para su exportación.

CAPITULO III: SELECCIÓN DEL MERCADO INTERNACIONAL: LATINOAMÉRICA

3.1. Priorización de mercados internacionales: Latinoamérica

El subcapítulo desarrolla una selección de los países de Latinoamérica a analizarse, en base a sus respectivos sistemas de admisión para el acceso a la educación superior. Se seleccionó a Colombia, Chile y México como posibles destinos de exportación. En segunda instancia, se elabora la matriz de selección de mercados internacionales para el caso de la empresa Cuestionarix, en base a las variables de análisis de la distancia psíquica que la teoría de Uppsala propone. En tercera instancia, se analiza de forma individual las variables del entorno global y del sector de actividad. En el caso del entorno global, se realiza un análisis PEST, de factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos de los países. Para el análisis del sector de actividad, se selecciona variables propias del sector de preparación digital para exámenes de admisión a la educación superior. Al final del subcapítulo se desarrolla la matriz de evaluación de mercados internacionales de acuerdo a las calificaciones obtenidas en el punto anterior y se selecciona el mercado de exportación de Cuestionarix.

El objetivo de Cuestionarix es instaurar su modelo de enseñanza en línea en el mercado internacional. Con este propósito, la empresa ha desarrollado investigaciones de mercado para seleccionar posibles mercados de exportación. En el año 2018, la empresa busca expandir sus servicios al mercado internacional, y selecciona como mercado objetivo a países de Latinoamérica, debido a la distancia psíquica que representan, su similitud cultural, de idioma y a la semejanza en sistemas estandarizados de ingreso a la universidad con Ecuador, país de origen de la empresa. (Zárate, 2018). La adaptabilidad de la plataforma Cuestionarix permite la internacionalización de sus servicios a mercados internacionales (Tunala, 2017).

América Latina está compuesta por un total de 26 países. El idioma que predomina la región es el español, le sigue el portugués y el francés. De acuerdo al Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe (2016), elaborado por la

CEPAL³⁵, Latinoamérica cuenta con una población de 625 millones de habitantes, lo que representa el 8.56% de la población mundial. El 80,2% de la población habita en áreas urbanas. En cuanto a trabajo, el 64% de la población participa en la actividad económica de la región. En el 2016, el PIB de América Latina fue de 6 121 billones de dólares. Se estima un crecimiento de 2.2% en las economías de América Latina y el Caribe para el 2018. Asimismo, se calcula que las exportaciones en la región aumentarán en un 10%. (CEPAL, 2016).

En América Latina, el sistema de admisión nacional para el acceso a la educación superior es una práctica minoritaria. Sin embargo, existen varios países que cuentan con exámenes estandarizados de ingreso a la universidad, como es el caso de: Colombia, Chile, México, Brasil, Venezuela y Ecuador. Las aptitudes y competencias disciplinares que estos exámenes evalúan varían en cada país (Observatorio de la Universidad Colombiana, 2017).

Para la selección del mercado objetivo, se decidió analizar a tres países: Colombia, México y Chile. Se descartó a Brasil como posible destino de exportación debido al manejo del idioma portugués. Por otra parte, Venezuela fue descartada como mercado de exportación debido a su situación económica. La economía del país decreció en el periodo (2014-2017). En el año 2016, Venezuela tuvo un decrecimiento anual con relación al PIB del 18% (Santander, 2017).

En Colombia, el sistema de ingreso a la universidad es estandarizado, los estudiantes rinden la prueba Saber 11³⁶, como requisito para graduarse del colegio y para el ingreso a la mayoría de las universidades del país. Cada universidad maneja su propio sistema de admisión, más allá de la prueba estandarizada. Sin embargo, la mayoría utiliza esta prueba como parte fundamental de su proceso de admisión. (Ministerio de Educación de Colombia, 2015).

³⁵ CEPAL, por sus siglas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. *“Es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas, se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina.”* (CEPAL, 2018: 1).

³⁶ El examen Saber 11 fue creado en 1968 con el propósito de apoyar los procesos de admisión de las universidades en Colombia. En el año 1980 se convierte en un requisito obligatorio para el ingreso a la educación superior (Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, 2015).

En cuanto a la modalidad de ingreso a la universidad de Chile, todos los estudiantes que quieran acceder a la educación superior deben rendir las Pruebas de Selección Universitaria (PSU)³⁷, éstas aplican tanto para universidades públicas como privadas. Es preparada por el Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo (DEMRE) de la Universidad de Chile (PSU, s.f.).

En el caso de México, la prueba estandarizada para el acceso a la educación superior es el Examen Nacional de Ingreso (EXANI II)³⁸, requisito de ingreso en la mayoría de universidades públicas del país (Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, 2018). Cabe recalcar que la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la universidad más grande del país y de América Latina, no utiliza este examen en su proceso de admisión. Esto se debe a que la UNAM mantiene una Ley Orgánica propia, desde 1994. Esta ley garantiza su autonomía en la gobernanza y administración, permitiéndole establecer un sistema de admisión propio. (UNAM, 2018).

3.1.1. Elaboración de matriz de selección de mercados internacionales

Para la construcción de la matriz de selección de mercados internacionales se indica la definición de esta herramienta, los criterios de selección de los indicadores a evaluarse y la metodología escogida para la evaluación de los indicadores.

“La selección de mercados internacionales es un proceso de investigación multidisciplinar cuyo objetivo es la aportación de información relevante de mercados potenciales a la dirección de la empresa con la finalidad de decidir cuál o cuáles de ellos se constituye/n como las opciones estratégicas más adecuadas para la consecución de sus objetivos”. (Martínez, 2014: 79)

³⁷ El sistema de ingreso estandarizado a la universidad en Chile nace en el año 1967, bajo el nombre de Prueba de Actitud Académica (PAA). En el año 2002, se decide reemplazar la PAA por las Pruebas de Selección Universitarias (PSU), que son un conjunto de pruebas focalizadas en contenidos mínimos obligatorios. (Universidad de Chile, 2018).

³⁸ El EXANI II es el examen nacional de ingreso para la educación superior, forma parte de los Exámenes Nacionales de Ingreso (EXANI) para los diferentes niveles de educación (educación media superior, superior y postgrado) en México. Los EXANI fueron aplicados por primera vez en el año de 1984. (CENEVAL, 2018).

Este proceso es una herramienta estratégica para que los directivos de una empresa puedan tener la información y conocimiento necesarios de los mercados potenciales, para decidir el destino de internacionalización idóneo para la empresa (Martínez, 2014). El modelo de Uppsala afirma que la internacionalización es un proceso gradual, en el que las empresas aumentan su compromiso internacional de manera proporcional al aumento de su conocimiento sobre mercados internacionales (López, 2005: 2).

Además, la teoría de Uppsala indica que las empresas seleccionan mercados potenciales de exportación de acuerdo a la distancia psíquica (diferencias culturales, religiosas, políticas, entre otras) entre el país de origen de la empresa y el mercado internacional. (Johanson y Vahlne, 1977). La selección de mercados se desarrolla con mercados que ofrecen menor nivel de incertidumbre y mayor proximidad psíquica al país de origen. Los factores o dimensiones de análisis que identifican Johanson, Vahlne y Wiedersheim (principales autores del modelo de Uppsala) son: distancia física-geográfica, diferencias culturales, idiomáticas, religiosas, sociales, diferencias en el entorno político-económico, en el grado de educación, de desarrollo industrial, oferta de las empresas y necesidades de consumo de los compradores.

Los métodos de selección de mercados cuantitativos son considerados los más adecuados para elegir el mercado prioritario de exportación. En este proceso se identifican: (1) el decisor, el o los directivos que toman la decisión de internacionalización. (2) Las alternativas de elección que son los mercados potenciales de internacionalización. (3) Los atributos, se refiere a los indicadores de atractividad del mercado y (4) las reglas de decisión que son los mecanismos para recopilar y procesar la información. (Martínez, 2014).

Según Dow (2000) la selección de mercados internacionales debe incluir tres elementos básicos: determinar los indicadores para el proceso evaluativo, coherencia con los objetivos estratégicos de la firma e identificar los recursos de información disponibles. Ortega y Espinoza (2015) señalan que el análisis de los mercados internacionales deben contener dos criterios: el análisis del entorno global del mercado y el análisis de los factores relevantes del sector de actividad (preparación virtual para el examen de ingreso a la universidad). Martínez (2014) indica que los indicadores (atributos) deberán seleccionarse de acuerdo a las necesidades de información específicas de la empresa.

En el caso de la internacionalización de la empresa Cuestionarix S.A.: Para el análisis del entorno global, se utiliza el modelo PEST (análisis de factores políticos, económicos, socio-culturales y tecnológicos) (Berbel, 2012). De acuerdo a los objetivos estratégicos de Cuestionarix y los recursos de información disponibles, los factores relevantes del sector de preparación para el examen de ingreso a la universidad son: tamaño del mercado, complejidad académica, periodicidad, estado de competencia, penetración de la competitividad, confianza en pagos en línea y madurez del ecosistema start-up (Zárate, 2018) & (Nankervis, 2018).

Cabe recalcar que no se analiza indicadores de potencialidad del mercado del sector de actividad (valores de exportación e importación del servicio, representación del servicio en el PIB), puesto que no existe información cuantitativa de servicios de exportación en Ecuador. El comercio ecuatoriano se ha concentrado en bienes, y ha dejado de lado la creación y desarrollo de políticas públicas que fomenten la exportación de servicios (Pro Ecuador, s.f.).

Para la matriz de selección de mercados, se utiliza el método cuantitativo de factores ponderados. Este método otorga una ponderación a los factores (indicadores), asignándoles valores cuantitativos. En este caso, se asigna una ponderación sobre 100%. Asimismo, se deriva una calificación compuesta para comparar resultados entre las alternativas de elección (mercados internacionales). Cada mercado recibe una calificación entre 1-5, donde 5 representa un puntaje positivo o eficiente y 1 un puntaje negativo o deficiente. Este método de calificación puede conjugar factores cuantitativos y cualitativos, el investigador es quien otorga el valor de la calificación de cada país, al comparar los resultados de los indicadores. (FEDER, s.f.).

La ponderación de la matriz de selección de mercados internacionales se estructura de la siguiente forma:

CUADRO 7
PONDERACIÓN DE MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES	
CRITERIOS	PONDERACIÓN
Análisis del entorno global (Análisis PEST)	100%
Factores políticos	25%
Factores económicos	25%
Factores socio-culturales	25%
Factores tecnológicos	25%
Análisis de factores relevantes del sector de actividad	100%
Tamaño del mercado	16,00%
Complejidad académica	12,50%
Periodicidad	15,00%
Estado de competencia	16,00%
Penetración de la conectividad	12,50%
Confianza en pagos en línea	12,50%
Madurez del ecosistema start-up	15,00%

Criterio	Ponderación
Análisis del entorno global (PEST)	40%
Análisis del mercado del sector de actividad	60%
TOTAL	100%

Fuente: FEDER – Método cuantitativo de factores ponderados
Elaboración: Carmen Patricia García Villamarín

A continuación, se procede a analizar de forma individual los indicadores de la matriz de selección de mercados internacionales de cada país, con el objetivo de identificar el mercado de exportación para Cuestionarix S.A.

3.1.2. Análisis del entorno global (Análisis PEST)

Factores políticos

Colombia es una república unitaria y descentralizada, está organizada en 32 departamentos y su capital de distrito, Bogotá. Su forma de gobierno es el presidencialismo. El presidente es seleccionado por voto directo, por un periodo de 4 años (Observatorio Solidaritat, s.f.). En el periodo de investigación, el presidente es Juan Manuel Santos, quien terminará su periodo en agosto del año 2018 (Santander, 2018). De acuerdo al ranking de estabilidad económica del Banco Mundial (2016), Colombia se ubica en la posición 167, con un valor de -0.96.

En cuanto a su política de comercio exterior, Colombia es miembro de la OMC desde abril de 1995. Mantiene el Acuerdo Comercial Multipartido (ACM) con la Unión Europea desde el año 2010 (Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá, 2015: 46, 51). Asimismo, Colombia forma parte de la CAN (Comunidad Andina de Naciones), formada por Colombia, Perú, Bolivia y Ecuador y con quienes mantiene un tratado de liberación comercial. Es miembro fundador de la Alianza del Pacífico, que promueve la libre circulación entre países miembros (Robinson, 2016). Tras el análisis de los factores políticos de Colombia, el mercado obtiene una calificación de 4 puntos.

Por otra parte, Chile es una república presidencialista, basada en una democracia parlamentaria. Está dividido en 15 regiones. El presidente encabeza el poder ejecutivo, es elegido por votación popular por un periodo de 4 años (Santander, 2018). El 11 de marzo del 2018, Sebastián Piñera fue investido como presidente de Chile. (CNN, 2018). De acuerdo al ranking de estabilidad económica del Banco Mundial (2016), Chile se ubica en la posición 64, con un valor de 0.57.

En lo referente a su política de comercio exterior, Chile y la Unión Europea mantienen un Acuerdo de Asociación, vigente desde el 2005. Pertenece a la OMC desde 1995 y es miembro de la Organización de Estados Americano (OEA). Es el primer país de Sudamérica en adherirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD). Mantiene un Acuerdo de

Complementación Económica con los países miembros de MERCOSUR³⁹. Asimismo, es parte de la Alianza del Pacífico y es miembro del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés). (Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile, 2017). Chile obtiene una calificación de 4 puntos en la variable de factores políticos.

México es una república representativa, democrática y federal. Cuenta con 31 Estados y Ciudad de México, el distrito federal. El poder ejecutivo es encabezado por el presidente, cuyo periodo es de 6 años, sin posibilidad de reelección. En el periodo de estudio, el presidente de México es Enrique Peña Nieto, quien ocupa el cargo desde diciembre del 2012 y cuyo periodo concluye en diciembre del 2018 (Santander, 2018). De acuerdo al ranking de estabilidad económica del Banco Mundial (2016), México se ubica en la posición 154, con un valor de -0.77.

En cuanto a la política de comercio exterior, México es parte de la Alianza del Pacífico junto a Chile, Colombia y Perú, quienes buscan potencializar su comercio con la región de Asia-Pacífico. Mantiene un Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación con la Unión Europea desde el año 2000, el cual incluye varios compromisos en relación al comercio de servicios. Hasta 2016, mantiene en vigor 11 tratados de libre comercio, que le ofrecen acceso preferencial a más de 40 países (Oficina Económica y Comercial de España en México, 2016). México obtiene una calificación de 3 puntos en la variable de factores políticos.

Factores económicos

En Colombia, la moneda oficial es el peso colombiano (COP), con una tasa de cambio de 1 dólar estadounidense igual a 2867 pesos colombianos en febrero del 2018 (The Money Converter, 2018) & (Santander, 2018). En el año 2016, el PIB Total del país fue de 282.36 billones de dólares y el PIB per cápita fue de 5 792 dólares estadounidenses (Banco Mundial, 2018). Colombia tuvo un

³⁹ MERCOSUR, por sus siglas Mercado Común del Sur, es un proceso de integración regional. Los países miembros son: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela y Bolivia (MERCOSUR, 2018). *“Los Estados Asociados son aquellos miembros de ALADI con los cuales el MERCOSUR suscribe acuerdos de libre comercio [...] Esta es la situación actual de Chile, Colombia, Ecuador y Perú.”* (MERCOSUR, 2018: 1).

crecimiento anual del 2% en comparación al 2015. El índice de inflación se redujo de 7,5% en el 2016 a 4,3% en el 2017. (Santander 2018).

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, DANE, (2018), la balanza comercial de Colombia tuvo un déficit de 12 507,8 millones de dólares en el año 2016. La agricultura representó el 13.5% de su PIB, el sector industrial el 16.6%, mientras que el sector de servicios representó el 69.9% del total del PIB en el año 2016 (Santander, 2018). En el año 2016, Colombia exportó 7,795 millones de dólares en servicios. Mientras que la importación de servicios fue de 10,815 millones, la balanza comercial de servicios dejó un déficit de 3,020 millones de dólares (Trade Map, 2018). Por lo tanto, Colombia obtiene un puntaje de 3/5 en la variable de factores económicos.

En el caso de Chile, la moneda oficial es el peso chileno (CLP), con una tasa de cambio de 1 dólar estadounidense igual a 594 pesos chilenos (The Money Converter, 2018) & (Santander, 2018). El PIB total del país en miles de millones de dólares fue de 247.03 en el 2016, el PIB per cápita fue de 13 576 dólares estadounidenses (Banco Mundial, 2018). El crecimiento del PIB en 2016 con respecto al 2015, fue de 1,2%. La tasa de inflación se redujo de 4,3% en el 2015 a 3,8% en el 2016. Su economía mantuvo un crecimiento promedio de 5% en el periodo 2010-2014. (Santander, 2018).

La balanza comercial de Chile presentó un superávit de 1 091, 6 millones de dólares en 2016. En el 2015, hubo un déficit de 284.6 millones de dólares (Datos Macro, 2017). En el 2016, la economía chilena estuvo dominada por el sector de servicios, que representó el 64.4% del total de su PIB, la agricultura tuvo una representación de 4,3% en relación al PIB y la industria un 31,3% (Santander, 2018). En cuanto a la balanza de servicios, en el año 2016, Chile presentó un déficit de 3,450 millones de dólares. El valor por servicios prestados fue de 9,625 millones, mientras que los servicios recibidos fueron de 13,075 millones (Trade Map, 2018). Tras el análisis de los factores económicos, Chile obtiene una calificación de 4 puntos.

En el caso de México, la moneda oficial es el peso mexicano (MXN), con una tasa de cambio de 1 dólar estadounidense igual a 18.87 pesos mexicanos (Santander, 2018). En el 2016, México registró un PIB de 1 046,93 mil millones de dólares, el PIB per cápita fue de 8 562 dólares (Banco Mundial, 2018). El

crecimiento anual promedio fue de 2,3%. La tasa de inflación fue de 2.8%. Sin embargo, en el 2017, la tasa de inflación se estimaba en 5.9% (Santander, 2018).

En lo referente a la balanza comercial, México presentó un saldo deficitario de 13,135 millones de dólares (El Economista, 2017). En cuanto a la repartición de la actividad económica por sector: La agricultura representó el 3.8% del PIB, la industria el 32.7% y el sector de los servicios representó el 63.4% (Santander, 2018). La balanza de servicios de México fue deficitaria con un valor de 7,828 millones de dólares. El valor de exportación de servicios fue de 31.925 millones, mientras que las importaciones fueron de 24.097 millones (Trade Map, 2018). Debido a esto, México obtiene una calificación de 3 puntos en los factores económicos.

Factores socio-culturales

Colombia tiene una población de 48 millones de habitantes, con una densidad poblacional de 44 habitantes por kilómetro cuadrado. El 76,7% de la población vive en zonas urbanas. Las áreas metropolitanas más pobladas son Bogotá, Medellín y Cali. El idioma oficial de Colombia es el español. El 95,2% de la población se considera católica. La tasa de alfabetización es del 92,8% (Santander, 2018). De acuerdo al Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD (2016), el Índice de Desarrollo Humano de Colombia fue alto, con un valor de 0.727/1, ocupó el puesto 95 de 188 países. De acuerdo al Banco Mundial (2018), Colombia destinó el 4.49% de su PIB a educación en el año 2015.

El 97% de la población cuenta con acceso a energía eléctrica y 49 de cada 100 personas son usuarios de internet. De acuerdo al Banco Mundial (2016), el nivel de ingreso promedio es mediano alto. De acuerdo al Ministerio de Educación de Colombia (2015), en el año 2014, la cobertura de la educación superior es de 55.6%. En cuanto a la cultura de negociación colombiana, se busca establecer relaciones personales que faciliten el proceso de negociación. Los colombianos son considerados personas abiertas, carismáticas y amables. Tienden a regatear los precios y su oferta es menor a lo que tienen la intención de pagar (Ogliastri, s.f.). Colombia obtiene una calificación de 4 puntos, tras el análisis de los factores socioculturales.

En el año 2017, Chile tiene una población de 17 millones de personas, con una densidad poblacional de 24 habitantes por kilómetro cuadrado. Tiene un población urbana del 89,7%. Las ciudades más pobladas son: Santiago de Chile, Puente Alto y Antofagasta. Cabe recalcar que 5 millones de personas, el 29% de la población, vive en la capital Santiago de Chile. La lengua oficial de Chile es el español. En cuanto a religión, el 66,7% de la población se considera católico, el 16.4% protestante y 11,5% no pertenece a ninguna religión. (Santander, 2018). Chile tuvo un índice de desarrollo humano muy alto, con un valor de 0.847/1, en el puesto 38 de 188 países analizados (PNUD, 2016). De acuerdo al Banco Mundial (2018), Chile destinó el 4.92% de su PIB a educación en el año 2015.

El 99,6% de la población tiene acceso a energía eléctrica y el 61.4% son usuarios de internet. El nivel de ingresos es alto (Banco Mundial, 2016). El porcentaje de estudiantes egresados de la enseñanza media que ingresan a la universidad es del 49,5% (López, Elizalde & Rolando, 2015). En lo referente a su cultura de negociación, las negociaciones son basadas en el respeto y la amabilidad en cuanto a las decisiones de ambas partes. El ambiente de negociación es formal, aunque se busca relaciones personales, se mantiene la relación profesional como prioridad (Santander, 2017). Chile obtiene una calificación de 3 puntos, tras el análisis de los factores socioculturales.

México tiene una población de 127 millones de personas. Su densidad poblacional es de 66 habitantes por kilómetro cuadrado. Posee una población urbana de 79.5%. Las ciudades más pobladas son Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Puebla y Toluca. El 60% de los habitantes es mestizo, la población indígena representa el 30% del total de habitantes. El idioma oficial es el español. En cuanto a religión el 89.9% de la población es católico. La tasa de alfabetización es del 91.6%. (Santander, 2018). De acuerdo al PNUD (2016), México tuvo un desarrollo humano alto, con un IDH de 0.762/1, ocupó el puesto 77 de 188 países. De acuerdo al Banco Mundial (2018), el gasto publico de México en educación en el año 2014 fue el 5.31% del total de su PIB.

El 99,1% de la población tiene acceso a electricidad. 38.4 de 100 personas son usuarios de internet, mientras que 14.4 de cada 100 habitantes posee un ordenador. El nivel de ingresos es mediano alto (Banco Mundial, 2016). De acuerdo a un informe del OECD (2017) sobre educación, el 17% de los jóvenes logran acceder a la educación superior en México. La cultura de

negociación de México se caracteriza por la confianza en la otra parte, el contacto físico y la amabilidad para establecer una relación de confianza y comodidad durante las negociaciones. La negociación está marcada por aspectos culturales y tradicionales. Los mexicanos valoran la tolerancia, amistad y educación en todo momento de la negociación. (Camacho, 2014). México obtiene una calificación de 2 puntos, tras el análisis de los factores socioculturales.

Factores tecnológicos

En el 2015, Colombia registra una inversión en investigación y desarrollo del 0.27% del total de su PIB. En el año 2011, el gobierno creó el Fondo de Ciencia, Tecnología e Innovación, con el objetivo de apoyar el desarrollo tecnológico la innovación en el país. (Portafolio, 2017). En el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Colombia obtuvo el puesto 84 de 176 países (Medina, 2017). Su índice de Innovación Global fue de 34.78/100. En cuanto a la facilidad de conseguir un crédito, su puntuación fue de 95/100. La protección a inversores minoritarios obtuvo una calificación de 73.3/100. (Cornell College of Business & WIPO, 2017). Tras el análisis de los factores tecnológicos, Colombia obtiene un puntaje de 4 puntos.

De acuerdo al Banco Mundial (2018), Chile registró un gasto en investigación y desarrollo del 0.384% del total de su PIB, en el año 2015. De acuerdo al Informe índice de Innovación Global (2017), Chile obtuvo un índice de Innovación de 38.7/100, ocupó el lugar 46 de 127 países. En el análisis de la calidad del ambiente regulatorio obtuvo una calificación de 76.7/100. La facilidad de obtener un crédito fue de 50 puntos sobre 100. La protección a inversores minoritarios obtuvo un puntaje de 65/100. Cabe recalcar que Chile obtuvo resultados favorables en cuanto al desarrollo de las empresas y la producción tecnológica, tuvo una de las mejores calificaciones entre los países latinoamericanos. (Cornell College of Business & WIPO, 2017). Tras el análisis de los factores tecnológicos, Chile obtiene un puntaje de 3 puntos.

De acuerdo al Banco Mundial (2018), México presentó un gasto en investigación y desarrollo del 0.552% del total de su PIB en el año 2015. De acuerdo al Informe índice de Innovación Global (2017), México obtuvo un índice de Innovación de 35.8/100, situándose en el puesto 58 de 127 países. La calidad

en materia regulatorio obtuvo una calificación de 52.4/100. La facilidad para empezar un negocio fue de 85.7/100. La facilidad para la obtención de créditos fue de 90/100, mientras que la protección a inversionistas minoritarios fue de 60/100. (Cornell College of Business & WIPO, 2017). Tras el análisis de los factores tecnológicos, México obtiene un puntaje de 4 puntos.

3.1.3. Análisis de factores relevantes del sector de actividad

Tamaño del mercado

En el caso de Cuestionarix, el tamaño de mercado se refiere al número de estudiantes que rinden de forma anual el examen estandarizado de ingreso a la universidad y la tasa de crecimiento en comparación a años anteriores (Tunala, 2018).

En el caso de Colombia, en el año 2014, 549 664 estudiantes rindieron las pruebas Saber 11, requisito de graduación de la educación secundaria e ingreso a la educación superior. En el año 2017, 576 014 estudiantes fueron evaluados (ICFES, 2017). En el periodo 2014-2017, la tasa anual promedio de crecimiento fue de 1,1%. Lo que indicaría que en el año 2018, 581 774 estudiantes rendirán la prueba Saber 11. En cuanto a tamaño de mercado, Colombia tiene una calificación de 4 puntos.

CUADRO 8
SABER 11: NÚMERO DE ESTUDIANTES EVALUADOS (2014-2018)

Año	Estudiantes
2014	561724
2015	572017
2016	573132
2017	576014
2018(e)	581774

Fuente: ICFES - Informe Nacional: Resultados Nacionales 2014-2016 Saber 11
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En el caso de Chile, en el año 2014, 232861 estudiantes rindieron la PSU. En el año 2017, 258031 se presentaron al examen nacional de admisión a la educación superior. (DEMRE, 2017). En el periodo 2014-2017, el promedio anual

de crecimiento fue de 1,03%, por lo que se estima que 265772 estudiantes rindan la PSU en el 2018. Debido al tamaño de mercado de Chile, su calificación es de 2 puntos.

CUADRO 9
PSU: NÚMERO DE ESTUDIANTES EVALUADOS (2014-2018)

Año	Estudiantes
2014	232861
2015	247291
2016	252333
2017	258031
2018(e)	265772

Fuente: DEMRE - Compendio Estadístico: Proceso de admisión PSU
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En el caso de México, 729 429 estudiantes rindieron el EXANI II en el 2014. Para el año 2017, 765 444 estudiantes fueron evaluados. (CENEVAL, 2018). La tasa anual promedio de crecimiento fue del 1.02% por lo que en el 2018, se estima que 780753 estudiantes rendirán el examen. México tiene una calificación de 5 puntos, debido al tamaño del mercado.

CUADRO 10
EXANI II: NÚMERO DE ESTUDIANTES EVALUADOS (2014-2018)

Año	Estudiantes
2014	729429
2015	748562
2016	756956
2017	765444
2018(e)	780753

Fuente: CENEVAL - Resultados Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior EXANI II
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

Complejidad académica

El indicador de complejidad académica mide la dificultad de la prueba, la exigencia de los institutos de educación superior para la asignación de cupos. Un nivel de exigencia alto indica mayor atraktividad del mercado para Cuestionarix. Además, se evalúa como difiere el contenido de la prueba en relación a los contenidos de la plataforma de Cuestionarix. La similitud de contenidos es positiva, puesto que indica la realización de menos cambios para ingresar al mercado (Nankervis, 2018).

En el caso de Colombia, el examen Saber 11 se evalúa sobre 500 puntos, consiste en 5 pruebas, cuyos contenidos son: Lectura crítica, matemática, ciencias naturales, sociales y ciudadanas e inglés. Se utilizan preguntas de opción múltiple con única respuesta para la evaluación. Las pruebas se realizan en dos sesiones de 4 horas 30 minutos cada una, con un total de preguntas de 244. (ICFES, 2017). A pesar de que las instituciones de educación superior poseen autonomía en sus procesos de admisión, el examen Saber 11 es requisito para empezar el proceso de admisión. En las universidades de mayor prestigio se rinden exámenes de admisión adicionales.

Además, los procesos de admisión pueden incluir entrevistas personales y pruebas específicas, a partir de la carrera seleccionada. Cabe recalcar, que las pruebas adicionales que rinden los estudiantes, son similares en contenido a la prueba Saber 11 (Universidad Nacional de Colombia, s.f.). Se requiere al menos un puntaje de 250 puntos para empezar el proceso de admisión. En la Universidad Javeriana, en el año 2017, el puntaje mínimo de inscripción: para medicina fue de 320 puntos, para ingenierías de 280 puntos y para carreras relacionadas con negocios de 270 puntos. (Universidad Javeriana de Cali, 2018). Por lo tanto, se le asigna una calificación de 3 puntos a Colombia, en cuanto a complejidad académica.

En el caso de Chile, en el 2017, tres de cada diez alumnos no logró el puntaje mínimo para postular a instituciones de educación superior. Las PSU son sobre 850 puntos, el puntaje mínimo para aprobar es de 450 puntos. (Tele13, 2017). En la universidad de Chile, el puntaje mínimo para obtener un cupo es de 600 puntos. Sin embargo, el puntaje solicitado varía de acuerdo a la carrera, en el 2017, para medicina el puntaje mínimo fue de 786 puntos. Para ingenierías se exigió 695 puntos. Para carreras relacionadas a negocios se exigió mínimo 675 puntos. (Universidad de Chile, s.f.)

Las PSU incluyen dos pruebas obligatorias y dos electivas. Las pruebas obligatorias son: matemáticas y Lenguaje y Comunicación. Ciencias (Biología, Física, Química y Técnico Profesional) e Historia, Geografía y Ciencias Sociales son electivas. Es importante rendir al menos una de las pruebas electivas y basar esta elección en los requisitos establecidos por cada universidad para el ingreso a sus carreras. Se toma en cuenta el promedio de notas obtenido en la secundaria. El Promedio de Notas de Educación Media (NEM) puede contar el

10 o el 20% en el proceso de admisión. (DEMRE, 2017). Por lo tanto, se le asigna a Chile una calificación de 4 puntos, en cuanto a complejidad académica.

En el caso de México, el 26,77% de los estudiantes obtuvieron un puntaje de 7.0-7.9/10, el 45.08% de los estudiantes obtuvieron un promedio de 8.0-8.9/10. Se puede obtener un cupo con un puntaje del 40% en el examen. En el 2017, para medicina el puntaje mínimo fue de 9,5/10. Para ingenierías, de 7/10 y para negocios fue de 6.7/10. (CENEVAL, 2018). El EXANI II lleva 2 pruebas: el EXANI II de Admisión a nivel general que evalúa: Pensamiento Matemático, Pensamiento Analítico, Compresión Lectora y Estructura de la Lengua. El EXANI II de Diagnóstico, para carreras de alta demanda o especializadas, evalúa conocimientos específicos. (CENEVAL, s.f.). Por lo tanto, se asigna a México una calificación de 2 puntos, en cuanto a complejidad académica.

Periodicidad

En el caso de Colombia, el examen Saber 11 se rinde dos veces al año. Este examen es requisito para la graduación de la educación media superior. En el primer semestre del año, los estudiantes del Calendario B rinden la prueba. En el segundo semestre, los estudiantes del Calendario A son evaluados. Existe una diferencia considerable entre el número de estudiantes que rinden el examen entre ambos calendarios. En el año 2016, 18 654 estudiantes rindieron el examen en el Calendario B, mientras que en el Calendario A, 554 478 estudiantes fueron evaluados (ICFES, 2017). Colombia obtiene 2 puntos en la variable de periodicidad, puesto que el calendario B representa apenas el 3.36% del total de estudiantes que rinden el Saber 11.

En el caso de Chile, las PSU se rinden una sola vez al año, en el mes de diciembre. Los estudiantes pueden rendir las pruebas las veces que deseen. Los estudiantes tienen la opción de postularse con el puntaje obtenido un año antes del proceso de admisión vigente. (DEMRE, s.f.). Chile obtiene 1 punto en la variable de periodicidad.

En el caso de México, el EXANI II se rinde en la universidad o instituto de aplicación. Cada institución es responsable de realizar la convocatoria, establecer fechas y requisitos para rendir el examen. Así como de dar a conocer si el examen se rendirá de forma digital o escrita. Los procesos se realizan dos

veces al año. El estudiante puede rendir el examen las veces que quiera. (CENEVAL, s.f.) México obtiene 4 puntos en la variable de periodicidad, puesto que cada institución establece la fecha para rendir el examen.

Estado de competencia

El indicador de competencia se evalúa en dos niveles: productos offline y productos online. Los productos offline son los centros de estudio tradicionales. Mientras que los productos online son las empresas que ofrecen plataformas digitales de enseñanza. Se analiza la presencia de los competidores en canales digitales, mientras más tradicional es la competencia, más competitivo es el mercado para Cuestionarix.

En el caso de Colombia: en cuanto a productos offline, existen más de tres competidores reconocidos en el mercado, uno de los más conocidos es el preuniversitario Politécnico Los Alpes, su presencia en canales digitales es alta, tiene un aula virtual que ofrece videoconferencias y seminarios (Politécnico Los Alpes, 2018). En cuanto a competencia online, hay 2 competidores reconocidos en el mercado: Formarte y Kuepa. Cabe recalcar que Formarte ofrece dos modalidades de estudio: presencial y online, por lo que representa un competidor offline y online. El 75% de los preuniversitarios se encuentran en áreas urbanas. Los precios de los cursos en línea son superiores a los que ofrece Cuestionarix, van desde los \$100 a los \$250. (Formarte, s.f.) & (Kuepa, 2018). Debido a esto, la competencia en Colombia obtiene un puntaje de 5.

En el caso de Chile, la competencia offline es alta, ya que existen más de 5 competidores reconocidos en el mercado. Los preuniversitarios tradicionales, en su mayoría, no utilizan herramientas en línea. (Preuscl, s.f.). Existen al menos 5 competidores en línea y varios programas gratuitos de preparación para las PSU como: Puntaje Nacional y Educar Chile. Los precios de los cursos son inferiores a los que ofrece Cuestionarix, van desde los \$39 hasta los \$70. Los centros de estudio se encuentran también en zonas rurales. (Emol, 2017). El criterio de competencia en Chile obtiene un puntaje de 3.

En el caso de México, existen al menos 5 competidores offline reconocidos. Los cursos más importantes se concentran en la preparación para el examen de admisión de la UNAM y no el EXANI II. Existen al menos 5

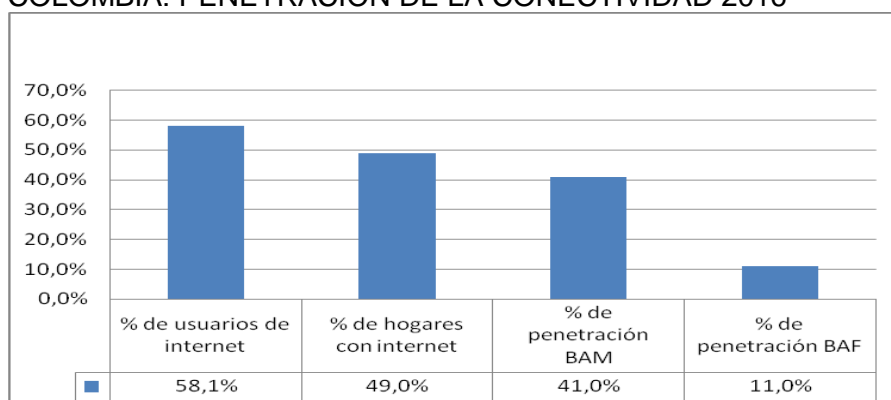
competidores en línea, entre ellos: Unitips, Examen Admisión, Apruébalo y Kuepa. Además existen plataformas gratuitas. Los precios son muy inferiores en comparación a los cursos de Cuestionarix. Existen aplicaciones premium cuyo costo es de \$5 hasta \$60. Los centros de estudio se encuentran también en zonas rurales. (Unitips, 2018) & (Euán, 2015). El estado de competencia en México obtiene un puntaje de 2.

Penetración de la conectividad

El indicador de penetración de conectividad mide el índice de conectividad a Internet del mercado al que se planea ingresar, mientras más alto el nivel de penetración de: Internet, telefonía celular y dispositivos móviles, más atractivo es el mercado para Cuestionarix. Se debe analizar también la tendencia de crecimiento.

En Colombia, en el 2016, el índice de penetración del internet es del 49% del total de hogares. Cabe recalcar que 58,1% de la población colombiana son usuarios de internet (Bello, 2017). En el mismo año, la penetración de la Banda Ancha Móvil (BAM)⁴⁰ fue de 41%, mientras que la penetración de la Banda Ancha Fija (BAF)⁴¹ fue del 11% (CEPAL, 2016). Colombia obtiene un puntaje de 3, tras el análisis de la penetración de la conectividad.

GRÁFICO 6
COLOMBIA: PENETRACIÓN DE LA CONECTIVIDAD 2016



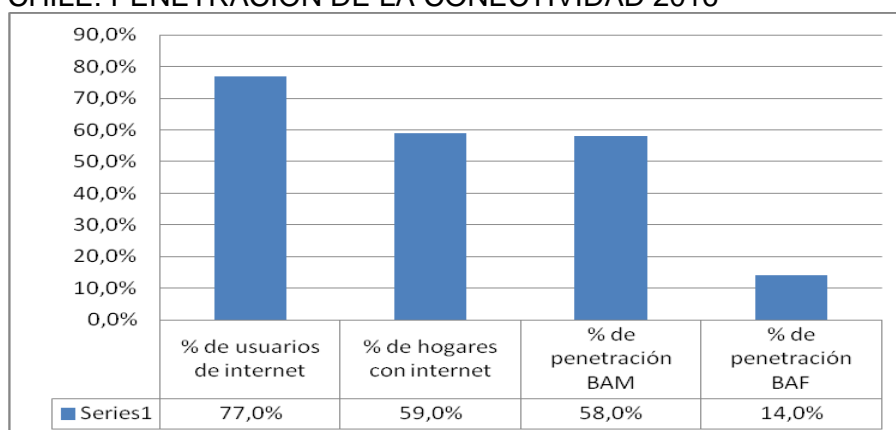
Fuente: CEPAL - Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

⁴⁰ La Banda Ancha Móvil (BAM), se refiere a conexiones inalámbricas a través de modem USB, tarjeta SIM integrada a un ordenador o dispositivos móviles, la tecnología en este caso supera el 3G. (CEPAL, 2016).

⁴¹ La Banda Ancha Fija (BAF) consiste en conexiones permanentes a la red, con velocidades que superen los 256Kbits/s.

En Chile, en el año 2016, el 59% de hogares cuenta con servicio de internet, mientras que el 77% de la población son usuarios de internet (Bello, 2017). En el mismo año, la penetración de la banda ancha móvil fue de 58%, mientras que la penetración de la banca ancha fija fue del 14% (CEPAL, 2016). Chile obtiene un puntaje de 4, tras el análisis de la penetración de la conectividad.

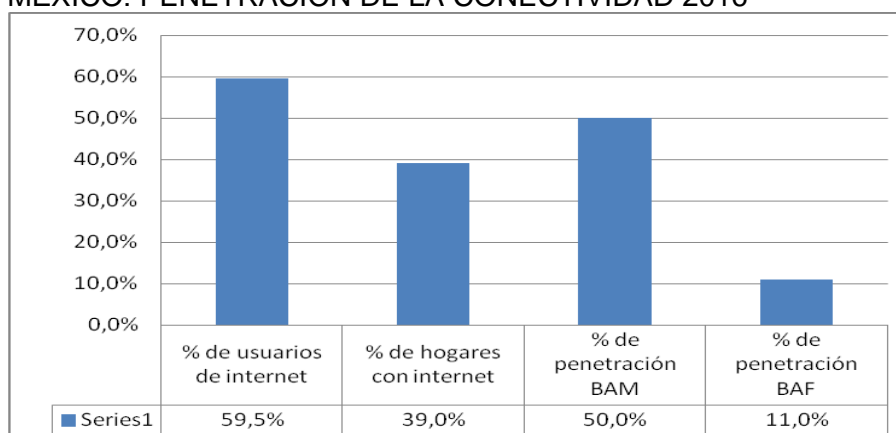
GRÁFICO 7
CHILE: PENETRACIÓN DE LA CONECTIVIDAD 2016



Fuente: CEPAL - Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En el caso de México, el índice de penetración del internet en los hogares es del 39% en el 2016. Cabe recalcar que 59.5% de la población mexicana son usuarios de internet (Bello, 2017). En el mismo año, la penetración de la banda ancha móvil fue de 50%, mientras que la penetración de la banca ancha fija fue del 11% (CEPAL, 2016). México obtiene un puntaje de 3, tras el análisis de la penetración de la conectividad.

GRÁFICO 8
MÉXICO: PENETRACIÓN DE LA CONECTIVIDAD 2016



Fuente: CEPAL - Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

Confianza en pagos en línea

Se analiza la madurez del mercado en relación al comercio electrónico, para esto se debe identificar: el valor de transacciones en línea en comparación al PIB del país, el número de usuarios de internet y el porcentaje que realiza compras en línea y la tasa de crecimiento del e-commerce en el país.

Según el reporte de industria e-commerce⁴² (2017), Colombia es uno de los países más prometedores en cuanto a ventas digitales en Latinoamérica. En el 2016, el valor de transacciones realizadas a través de comercio electrónico fue de 36 700 millones, lo que representaría el 4.79% del total de su PIB. En el país, 28,5 millones de personas son usuarios de internet, el 76% de los usuarios registraron compras en línea, por lo que 22 millones de personas en Colombia son compradores en línea. (BlackSip, 2017). La tasa de crecimiento anual del comercio electrónico, entre el 2015 y 2016, fue del 64%. (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2017). Este indicador obtiene un puntaje de 4 puntos.

Chile registró 3 700 millones de dólares en ventas digitales, en el año 2016. Esto representaría el 1,5% del total de su PIB. (Cámara Nacional de Chile, 2017). De acuerdo al Servicio Nacional del Consumidor, SERNAC, (2017), Chile registró 13 millones de usuarios de internet, el 35% de los usuarios registraron compras en línea, es decir 4,5 millones de personas. En el 2016, el crecimiento anual de las ventas en línea fue del 30.3%, en comparación con el año 2015. (Cámara Nacional de Chile, 2017). Por lo tanto, Chile recibe una calificación de 3 puntos.

En el caso de México, se registraron 18 293 millones de dólares en ventas en línea, en el 2016. Lo que representó el 1.75% del total de su PIB. (Chávez, 2017). México registró alrededor de 65 millones de internautas, de esta cifra, el 64,7% realiza transacciones en línea de forma frecuente. Esto representa a 42 millones de personas. (Genwords, 2017). La tasa de crecimiento anual del comercio electrónico fue de 28.3%, entre el 2015 y 2016. (Chávez, 2017). Por lo tanto, México obtiene una calificación de 4 puntos.

⁴² El e-commerce o comercio electrónico se refiere a realizar transacciones comerciales de forma electrónica, a través de redes de telecomunicación multimedia de carácter virtual. (Valero, 2014).

Madurez del ecosistema start-up

Se evalúa el nivel de madurez del entorno del ecosistema emprendedor del mercado. Para esto, se analiza los resultados del Índice Global de Emprendimiento⁴³ 2017 y el estudio Startup América Latina 2016, realizado por la OECD. Mientras más desarrollado el ecosistema emprendedor, mejor para Cuestionarix.

En el caso de Colombia, de acuerdo al Índice Global de Emprendimiento (2017), Colombia obtuvo un puntaje de 37,3%, ubicándose en el puesto 44 de 137 países analizados, y en el tercer lugar de Latinoamérica. En cuanto al análisis de los 14 pilares: la percepción de oportunidades⁴⁴ obtuvo una calificación de 0.66/1, las habilidades de start-ups⁴⁵ de 0.44/1, la innovación en productos⁴⁶ de 0.54/1, la internacionalización⁴⁷ de 0.7/1 y el capital de riesgo⁴⁸ de 0.29/1. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

De acuerdo al GEI, Chile obtuvo un puntaje de 59%, ubicándose en el puesto 18 de 137 países y en el primer lugar de América Latina. En cuanto al análisis de los 14 pilares: la percepción de oportunidades obtuvo una calificación de 0.93/1, las habilidades de start-ups de 0.92/1, la innovación en productos de 1/1, la internacionalización de 0.4/1 y el capital de riesgo de 0.65/1. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

En el caso de México, en el 2017, obtuvo un puntaje de 26%, ocupó el puesto 71 de 139 países. En cuanto al análisis de los 14 pilares: la percepción de oportunidades obtuvo una calificación de 0.48/1, las habilidades de start-ups

⁴³ El índice Global de Emprendimiento, o GEI por sus siglas en inglés, es desarrollado de forma anual, por el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global. Busca medir el ecosistema global de emprendimiento a través de un acercamiento conceptual. En el 2017, el GEI se obtuvo a partir del estudio de 14 pilares. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

⁴⁴ La percepción de oportunidades se refiere a la percepción de la población de oportunidades de emprendimiento potenciales. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

⁴⁵ Las habilidades start-up, miden la percepción de habilidades start-ups y la calidad de la educación. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

⁴⁶ La innovación en productos analiza la tendencia de las empresas emprendedoras de crear nuevos productos, en base a la capacidad de transferencia de tecnología del país. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

⁴⁷ La internacionalización se mide en base al grado en el que los emprendedores de un país se internacionalizan y al potencial exportador. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

⁴⁸ El capital de riesgo se mide por: la inversión informal de start-ups y la profundidad del mercado de capital. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

de 0.18/1, la innovación en productos de 0.29/1, la internacionalización de 0.21/1 y el capital de riesgo de 0.16/1. (Ács, Szerb, Autio & Lloyd, 2017).

El cuadro 11 resume la situación de instrumentos de fomento para startups en Colombia, Chile y México, de acuerdo al estudio Startup América Latina 2016.

CUADRO 11
MATRIZ DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO PARA STARTUPS: COLOMBIA, CHILE Y MÉXICO (2017)

Categoría	Instrumento	Colombia	Chile	México
Financiamiento	Capital semilla	✓	✓	✓
	Inversionistas ángeles	-	x	X
	Capital de riesgo	+	✓	✓
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras y aceleradoras	✓	✓	✓
	Capacitación empresarial y financiera	✓	✓	✓
	Coworking	-	-	-
Marco regulatorio	Marco legal: creación, expansión y cierre de empresas	✓	✓	+
	Incentivos fiscales y tributación especial	x	✓	X

Calificación:

✓	En operación
+	En fase de desarrollo
-	Recién creado
x	Instrumento no operativo

Fuente: OECD - Startup América Latina 2016
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

Tras el análisis de los resultados del Índice Global de Emprendimiento 2017 y el estudio Startup América Latina 2016, se establece la madurez del ecosistema emprendedor, Colombia y Chile obtienen una calificación de 4 puntos, mientras que México obtiene una calificación de 2 puntos.

3.1.4. Matriz de selección de mercados internacionales

Tras el análisis y posterior asignación de calificaciones de cada uno de los indicadores del entorno global y del mercado del sector de actividad de la empresa Cuestionarix S.A., la matriz de selección de mercados internacionales es la siguiente:

CUADRO 12
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES				
CRITERIOS	PONDERACIÓN	COLOMBIA	CHILE	MÉXICO
Análisis del entorno global (Análisis PEST)	100%	3,75	3,50	3,00
Factores políticos	25%	4	4	3
Factores económicos	25%	3	4	3
Factores socio-culturales	25%	4	3	2
Factores tecnológicos	25%	4	3	4
Análisis del mercado del sector de actividad	100%	3,57	3,00	3,14
Tamaño del mercado	16,00%	4	2	5
Complejidad académica	12,50%	3	4	2
Periodicidad	15,00%	2	1	4
Estado de competencia	16,00%	5	3	2
Penetración de la conectividad	12,50%	3	4	3
Confianza en pagos en línea	12,50%	4	3	4
Madurez del ecosistema start-up	15,00%	4	4	2

CRITERIOS	PONDERACIÓN	COLOMBIA	CHILE	MÉXICO
Análisis del entorno global (PEST)	40%	1,50	1,40	1,20
Análisis del mercado del sector de actividad	60%	2,14	1,80	1,89
CALIFICACIÓN PONDERADA	100%	3,64	3,20	3,09

Fuente: FEDER – Método cuantitativo de factores ponderados
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

3.2. Selección del mercado objetivo: Colombia

Tras el análisis de los mercados potenciales, se selecciona el mercado objetivo para la internacionalización de la empresa (Berbel, 2012: 22). En este caso, la matriz de selección de mercados internacionales indica que Colombia es el destino de exportación de servicios de apoyo a la enseñanza para Cuestionarix S.A. Con este fin, se analiza en primera instancia el desempeño económico de Colombia en el periodo (2014-2018), a través del estudio de indicadores económicos como el PIB, la tasa de crecimiento, inflación y desempleo y de indicadores comerciales, como la balanza comercial. Este estudio brinda pautas sobre la situación económica y comercial del país, así como estimaciones de la situación para el año 2018. En segunda instancia, se analiza el intercambio comercial entre Ecuador y Colombia, con el fin de conocer la apertura del comercio entre ambos países y las características de su intercambio comercial, a través del análisis de la balanza comercial, donde destaca el déficit comercial de Ecuador frente a su socio comercial Colombia.

3.2.1. Desempeño económico y comercial

Con el fin de analizar de forma más profunda la situación económica y comercial de Colombia, se realiza un análisis histórico del desempeño económico del país en el periodo 2014-2016, así como proyecciones de los indicadores económicos para el año 2017 y 2018. Además, se realiza un análisis del desempeño comercial del país en el periodo 2014-2017, para comprender la dinámica comercial de Colombia y su apertura al comercio internacional.

En el periodo 2014-2016, se observó un crecimiento económico del 13,59%. Se estima una reducción en la tasa de inflación de 7.5% en el 2016 a 4.3% en el 2017. Cabe recalcar que el saldo de déficit se ha reducido de 6 903 millones (2014) a 3 020 millones (2016). La tasa de desempleo se ha mantenido estable, con un promedio de 9.16% en el periodo 2014-2018. Cabe recalcar que el endeudamiento del Estado es alto, con un valor de 50.8% en el 2014. (Santander, 2018), (Banco Mundial, 2018) & (Trade Map, 2018).

CUADRO 13
INDICADORES ECONÓMICOS DE COLOMBIA (2014-2018)

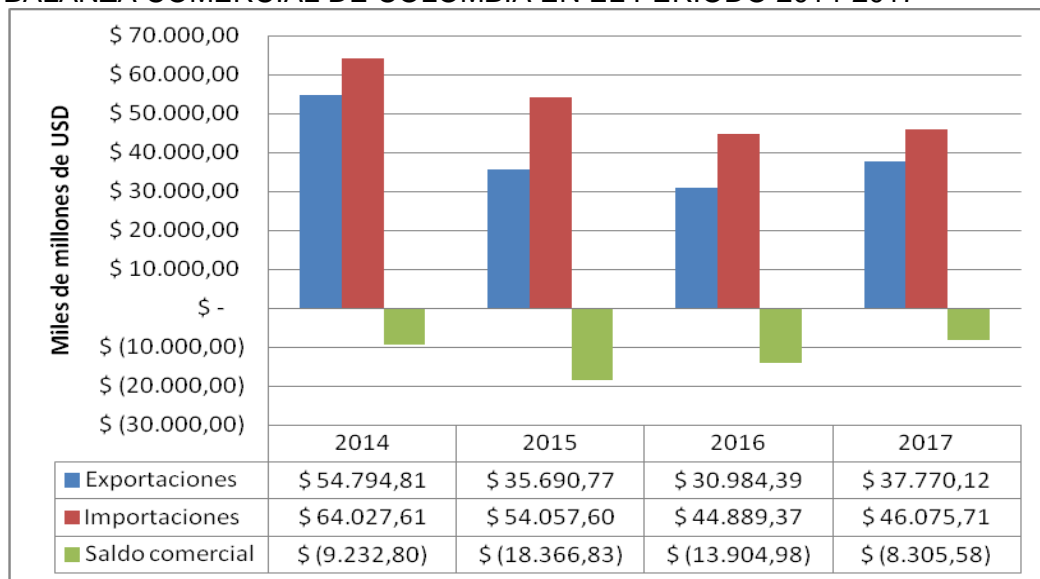
Indicadores económicos	2014	2015	2016	2017 (e)	2018 (e)
PIB (miles de millones de USD)	378,19	291,53	282,36	307,48	322,49
PIB per cápita (USD)	7913	6048	5792	6238	6472
Tasa de crecimiento económico	4,39%	3.1%	2.0%	1.7%	2.8%
Tasa de inflación	2,9%	5.0%	7.5%	4.3%	3.3%
Tasa de desempleo	9,2%	8.9%	9.2%	9.3%	9.2%
Endeudamiento del Estado (respecto al PIB)	50,8%	50.6%	50.2%	48.5%	48.6%

Fuente: Santander – Colombia: presentación general 2018
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

Colombia ha experimentado un crecimiento promedio del 3% en los últimos 30 años. La tasa de crecimiento del país fue del 2% en 2016, lo que representa la tasa más baja desde el año 2000. La lucha contra la pobreza y el desarrollo de la población han sido prioridades, durante el gobierno de Juan Manuel Santos (Santander Trade, 2018). El presupuesto estatal destinado para educación en el año 2018 representa el 5.8% del total de su PIB. Lo que indica un incremento en comparación al gasto de años anteriores (2010-2017). (Sáenz, 2017).

El gráfico 9 indica la balanza comercial de Colombia en el periodo 2014-2017, en el cual Colombia presenta un saldo comercial negativo. En el 2015, Colombia experimenta un decrecimiento en las exportaciones, de 54 mil millones de dólares en 2014 a 35 mil millones de dólares en 2015, debido a la caída del precio del petróleo. Los productos derivados del petróleo representan el 50% del total de exportaciones. En el 2017, se evidencia un incremento en las exportaciones de 7 mil millones de dólares (Trademap, 2018).

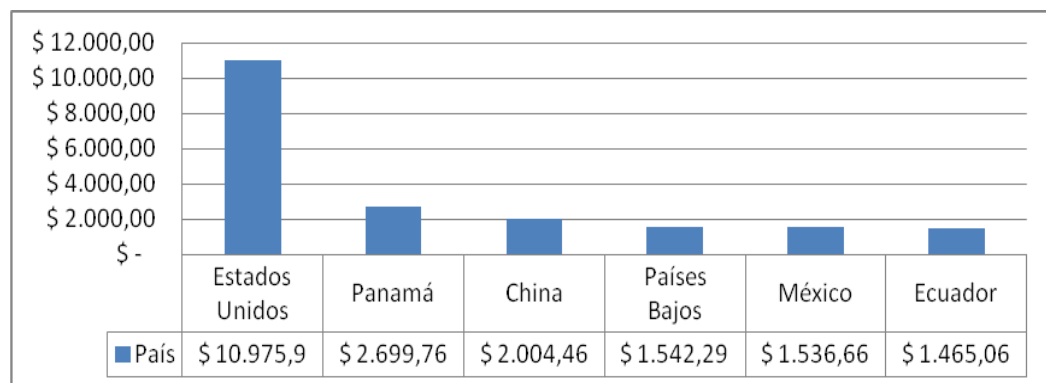
GRÁFICO 9
BALANZA COMERCIAL DE COLOMBIA EN EL PERIODO 2014-2017



Fuente: TRADEMAP – Balanza comercial de Colombia
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

El gráfico 10 indica los destinos de exportación más importantes de Colombia en el año 2017. Estados Unidos es el destino de exportación más importante para Colombia. Por otra parte, Ecuador fue el séptimo socio comercial por su valor de importaciones desde Colombia en el 2017. (Trademap, 2018).

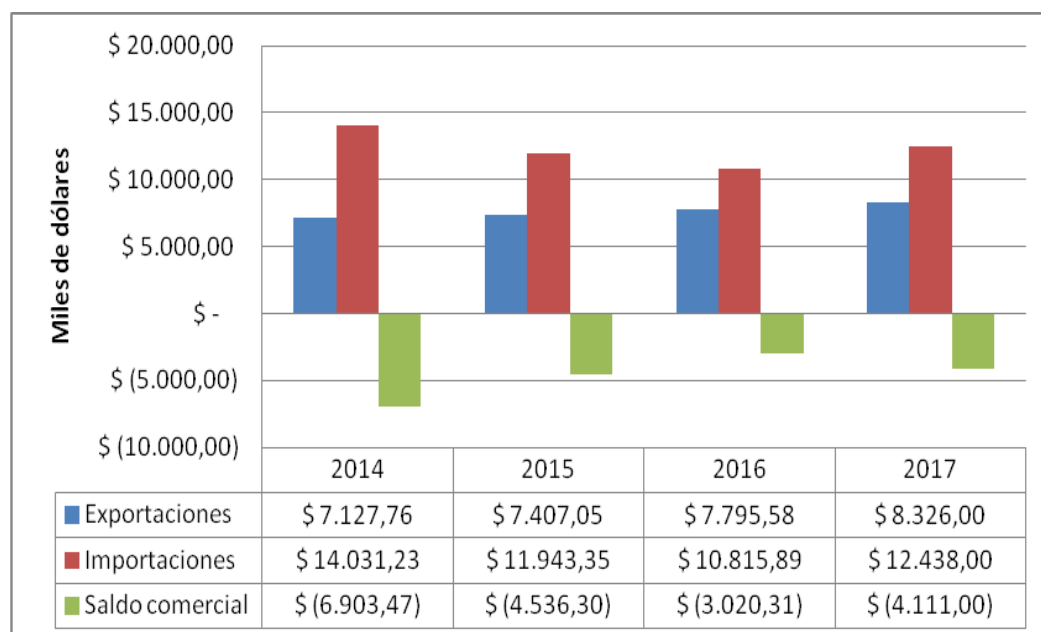
GRÁFICO 10
PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE COLOMBIA EN EL AÑO 2017



Fuente: TRADEMAP – Exportaciones de Colombia hacia el mundo por socio comercial
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

El gráfico 11 indica la balanza de servicios de Colombia en el periodo 2014-2017. La misma presenta un saldo deficitario. El déficit en 2014 fue de casi 7 millones de dólares, mientras que en el año 2017, el déficit fue de 4 millones.

GRÁFICO 11
BALANZA DE SERVICIOS DE COLOMBIA EN EL PERIODO 2014-2017



Fuente: TRADEMAP – Balanza comercial de servicios de Colombia
 Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

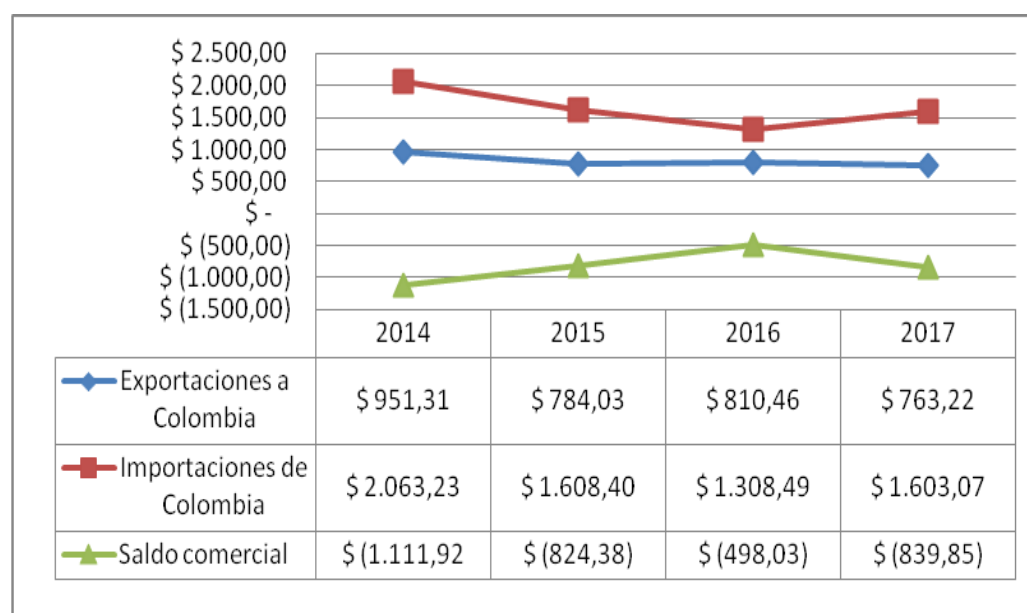
En el ámbito comercial, Colombia registra 25 reformas, con el objetivo de mejorar el ambiente de negociación en el país. Tiene la mayor cantidad de reformas en América Latina en este ámbito (Colcapital, 2017). De acuerdo al índice de Protección al inversionista (2016), Colombia es el país con mayor protección al inversionista extranjero en América Latina y además ocupa el puesto número 10, en el índice global. (Banco Mundial, 2017).

3.2.2. Intercambio comercial entre Ecuador y Colombia

Ecuador y Colombia mantienen una fuerte relación comercial, con el acuerdo de Unión Aduanera de la CAN y acuerdos comerciales preferenciales en el marco del MERCOSUR (SICE, 2018). En marzo de 2017, se cerraron las negociaciones para el Acuerdo de Reconocimiento Mutuo (ARM), cuyo objetivo es facilitar la certificación de productos colombianos para su exportación a Ecuador. Por otra parte, existen cámaras binacionales y ferias sectoriales internacionales para complementar la relación comercial entre ambos países (Cámara de Comercio de Guayaquil, s.f.).

El gráfico 12 indica la balanza comercial de Ecuador con Colombia en el periodo 2014-2017. El saldo comercial de la balanza es negativo. En el periodo 2014-2016, se evidencia una disminución del déficit comercial de 60.58%. Esto se debería a la imposición de salvaguardias de 15%, 25% y 40%, por parte de Ecuador a los productos colombianos. La disminución de estas salvaguardias fue gradual, para eliminarse en su totalidad en junio de 2017 (Cámara Colombo Ecuatoriana de Industria, Comercio e Integración, 2017).

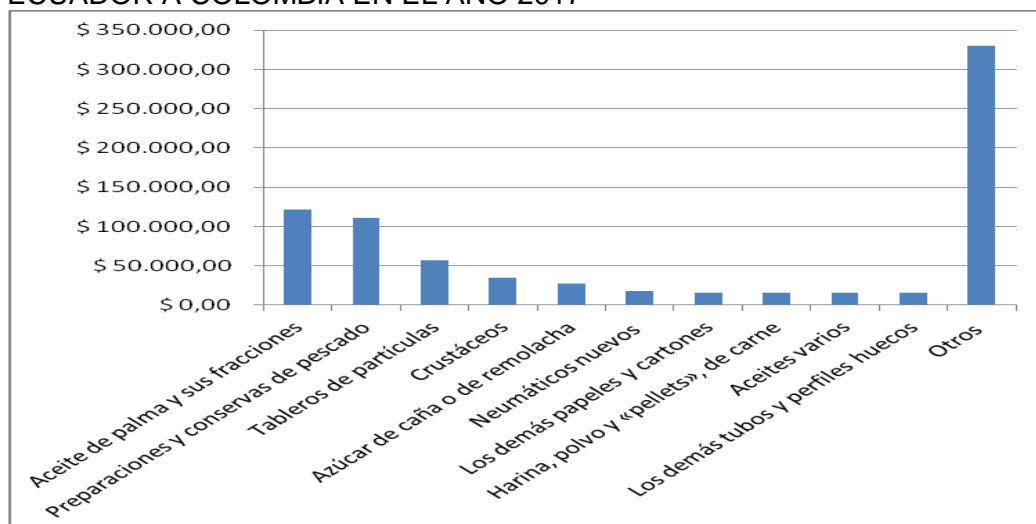
GRÁFICO 12
BALANZA COMERCIAL ECUADOR-COLOMBIA EN EL PERIODO 2014-2017



Fuente: TRADEMAP – Balanza comercial de Ecuador y Colombia
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

El gráfico 13 indica las diez principales partidas arancelarias de exportación de Ecuador a Colombia en el año 2017, en su valor FOB. Las tres partidas arancelarias más exportados a Colombia fueron el aceite de palma y sus derivados, preparaciones y conservas de pescado y tableros de partícula (BCE, 2018).

GRÁFICO 13
EXPORTACIONES DE LAS 10 PRINCIPALES PARTIDAS ARANCELARIAS DE ECUADOR A COLOMBIA EN EL AÑO 2017

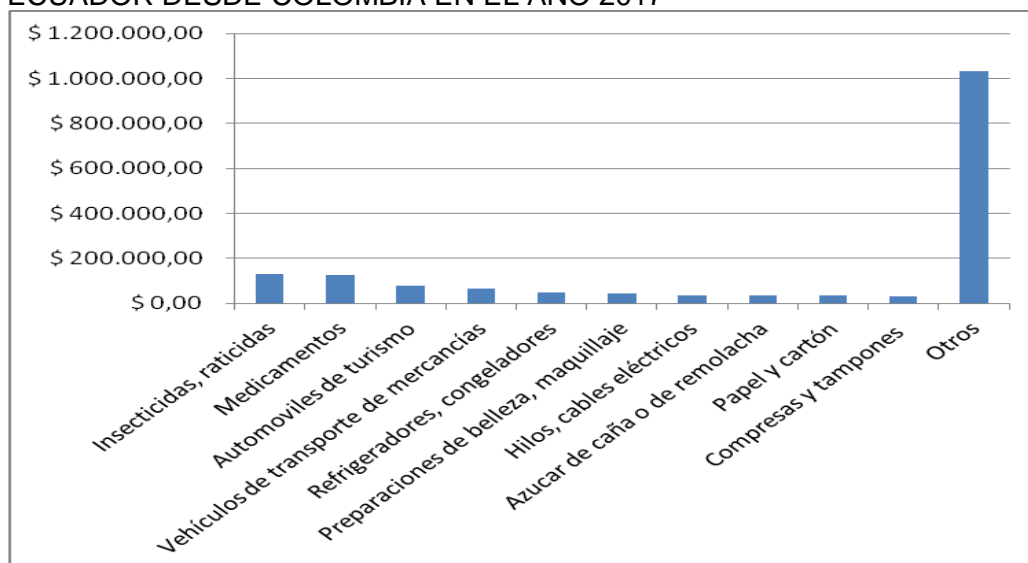


Fuente: BCE - Evolución de la Balanza comercial: Balanza comercial del Ecuador por país, enero-diciembre 2017

Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

El gráfico 14 indica las diez principales partidas arancelarias de importación de Ecuador desde Colombia en el año 2017, en su valor FOB. Las partidas arancelarias más importadas por Ecuador fueron insecticidas, raticidas, medicamentos, automóviles de turismo, vehículos de transporte de mercancías, refrigeradores, preparaciones de belleza, maquillaje, hilos, cables eléctricos, azúcar de caña o de remolacha, papel y cartón, compresas y tampones, y otros. (BCE, 2018).

GRÁFICO 14
IMPORTACIONES DE LAS 10 PRINCIPALES PARTIDAS ARANCELARIAS DE ECUADOR DESDE COLOMBIA EN EL AÑO 2017



Fuente: BCE - Evolución de la Balanza comercial: Balanza comercial del Ecuador por país, enero-diciembre 2017

Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En cuanto a la balanza de servicios entre Ecuador y Colombia, el Banco Central del Ecuador y el Banco de la República de Colombia no brindan datos de la balanza de servicios por países. Ambas instituciones mantienen información sobre el valor total de servicios prestados y recibidos, sin detalles en cuanto a los socios comerciales. Por lo que no se puede calcular el valor del intercambio comercial de servicios entre ambos países.

3.3. Estrategia de ingreso: exportación de servicios

El subcapítulo desarrolla la estrategia de internacionalización de Cuestionarix, la exportación de servicios. Para esto se analiza: (1) la normativa vigente y la situación de exportación de servicios en Ecuador, donde se destaca la falta de información cuantitativa y de un marco regulatorio específico y adaptado al comercio internacional de servicios. (2) El proceso de exportación de servicios de Ecuador a Colombia para el caso de la empresa Cuestionarix S.A., a través del establecimiento de presencia comercial en territorio colombiano y los requisitos legales, tributarios y de propiedad intelectual para establecer una sucursal en Colombia. Además, se analiza (3) los aliados estratégicos que podrían apoyar a la internacionalización de la empresa.

El comercio internacional de servicios se regula a través del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), que entró en vigor en 1995 tras las negociaciones de la Ronda de Uruguay (Organización Mundial de Comercio, 2017). Ecuador se adhirió a la OMC y sus acuerdos, en el año de 1996, por lo que forma parte del GATT y el AGCS. Según la OMC (2017), existen cuatro modalidades de exportación de servicios en el mercado internacional: el suministro transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial y presencia de personas físicas. En el caso de la internacionalización de la empresa Cuestionarix S.A. se requiere el sistema de presencia comercial; la instalación y operación de oficinas en territorio extranjero (Entretrain, s.f.).

El modelo de Uppsala establece dos pautas. La primera pauta describe cómo las empresas inician sus actividades de internacionalización en países con menor distancia psíquica (Whitelock, 2002). En el caso de la internacionalización de la empresa Cuestionarix S.A., se ha elegido como mercado de exportación a

Colombia, el país con menor distancia psíquica de Ecuador, de esta forma se busca reducir el riesgo e incertidumbre en el proceso de internacionalización.

La segunda pauta establece la cadena de establecimiento, que son las etapas que las empresas atraviesan en su proceso de internacionalización y son: (1) la exportación esporádica o no regular, (2) la exportación mediante agentes independientes, (3) el establecimiento de presencia comercial y (4) el establecimiento de unidades productivas (Andersen, 1992: 210, 211) & (Castro, 2009: 42, 43). Cuestionarix ha desarrollado exportaciones esporádicas. Debido a las características propias del producto ofertado por la empresa, la exportación mediante agentes independientes se considera innecesaria. Esto se debe a que la producción y comercialización de la plataforma ya posee alcance internacional, debido al uso de tecnologías (internet) y a las facilidades del comercio electrónico, sin necesitar de agentes independientes para acceder al mercado internacional. Por lo que el siguiente paso para la internacionalización de Cuestionarix sería el establecimiento de presencia comercial en el mercado objetivo.

Por otra parte, la teoría de Way Station indica seis etapas claves en el proceso de internacionalización: (1) La motivación y planeación estratégica, (2) el estudio de mercado, (3) selección del mercado, (4) selección del modo de entrada, (5) el plan de contingencias y (6) la estrategia post entrada. El proceso de internacionalización de Cuestionarix ha cumplido con cuatro de las seis etapas establecidas por el modelo Way Station: la motivación y planeación estratégica, el estudio de mercado, la selección del mercado y el modo de entrada.

3.3.1. Exportación de servicios en Ecuador

En Ecuador, la normativa tributaria vigente, la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), establece que para considerar un servicio como exportado, se deberán cumplir las siguientes condiciones:

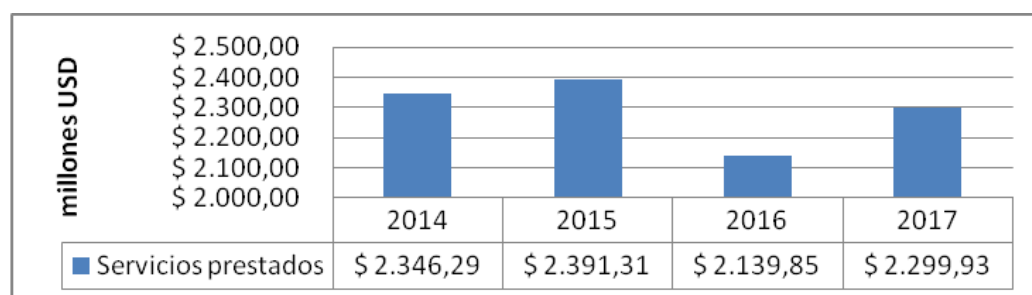
“a) Que el exportador esté domiciliado o sea residente en el país; b) Que el usuario o beneficiario del servicio no esté domiciliado o no sea residente en el país; c) Que el uso, aprovechamiento o explotación de los servicios por parte del usuario o beneficiario tenga lugar íntegramente en el

extranjero, aunque la prestación del servicio se realice en el país; y, d) Que el pago efectuado como contraprestación de tal servicio no sea cargado como costo o gasto por parte de sociedades o personas naturales que desarrollen actividades o negocios en el Ecuador.” (LORTI, 2004: 65).

En cuanto a impuestos, todos los servicios se encuentran gravados con el impuesto al valor agregado (IVA⁴⁹). Existen dos tipos de tarifas del IVA: 12% y 0%. De acuerdo al artículo 56 de la LORTI, los servicios exportados gravan con tarifa 0% del IVA (LORTI, 2004: 65). En lo referente a aranceles, a diferencia del comercio de bienes, no se aplican aranceles de ningún tipo para la exportación de servicios. (Fadda, 2013).

Por otra parte, la situación de las exportaciones de servicios en Ecuador se muestra favorable. En 2010, Ecuador exportó servicios por un valor de US \$ 1 472 millones. En el año 2014, el valor de exportación de servicios fue de US \$ 2 346 millones. El crecimiento promedio anual en el periodo (2010-2014) fue de 11,8%. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016). Para el año 2017, el valor de servicios prestados fue de US \$ 2 299 millones (Banco Central del Ecuador, 2017).

GRÁFICO 15
SERVICIOS PRESTADOS ECUADOR EN EL PERIODO 2014-2017

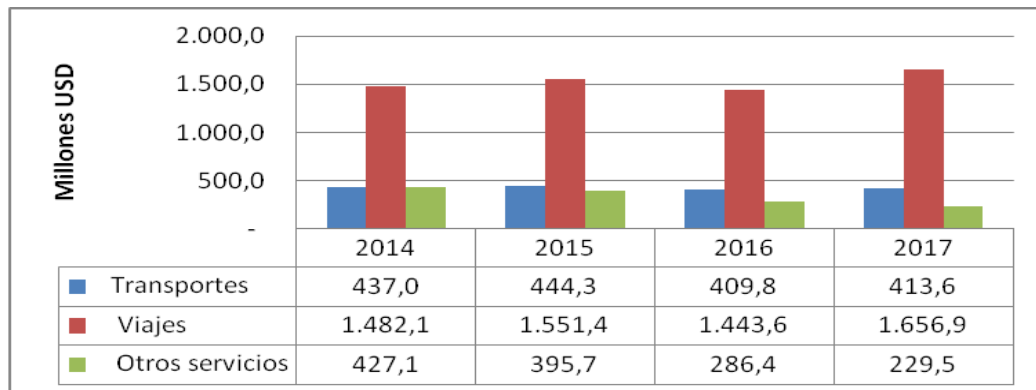


Fuente: BCE - Balanza de servicios
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

La balanza de servicios completa del periodo (2014-2017) se encuentra en el ANEXO 5. La balanza de pagos, en el área de servicios, divide la prestación de servicios y los servicios recibidos en: Transportes, viajes y otros servicios. El gráfico 16 muestra el valor de servicios prestados, en el periodo (2014-2017), en cuanto a transportes, viajes y otros servicios.

⁴⁹ El Impuesto al Valor Agregado (IVA), es uno de los gravámenes que recae sobre el comercio tanto de bienes como en la prestación de servicios. En Ecuador, fue establecido en el año de 1989. (LORTI, 2004: 7).

GRÁFICO 16
CLASIFICACIÓN SERVICIOS PRESTADOS ECUADOR (2014-2017)



Fuente: BCE - Balanza de servicios
 Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

Con el fin de incrementar la oferta exportable del Ecuador y apoyar al proyecto gubernamental con el cambio de la matriz productiva en Ecuador se desarrolló el Análisis del Sector de Servicios en Ecuador, por parte del Ministerio de Comercio Exterior y ProEcuador (2015), que identificó a siete subsectores con potencial exportador: software, enseñanza, construcción, consultorías, servicios logísticos y publicidad y audiovisuales. (COMEX & Pro Ecuador, 2015). (VER ANEXO 6).

En el año 2015, se desarrolló el proyecto: Diseño de la estrategia de exportación de servicios, en el que se estableció las acciones a desarrollarse para el año 2016 y 2017. Algunas de estas acciones fueron: ofrecer asesoramiento personalizado para exportadores, así como formación para emprendedores y potenciales exportadores en exportación de servicios (COMEX & Pro Ecuador, 2015). (VER ANEXO 7).

3.3.2. Establecimiento de presencia comercial en Colombia

Para la internacionalización de la empresa Cuestionarix S.A. es necesaria la modalidad de exportación de servicios de presencia comercial, a través de la apertura de una sucursal en territorio colombiano. En la oficina principal (Ecuador) se desarrollará la programación, diseño y contenidos de la plataforma, así como el soporte técnico. En la sucursal (Colombia) se desarrollará la dirección académica, para las clases en vivo y la atención al cliente.

Es necesario desarrollar actividades permanentes en Colombia, por lo que se utiliza el vehículo de sucursal de sociedad extranjera. El primer paso es la inscripción de los estatutos de la oficina principal y la resolución de apertura de sucursal en Colombia, el segundo paso es la obtención de la matrícula mercantil y del Registro Único Tributario (RUT) y el tercer paso es el pago del capital y registro de la inversión extranjera. (Pro Colombia & EY, 2017).

El cuadro 16 indica los documentos necesarios y costos para la inscripción de una sucursal de sociedad extranjera en Colombia. El proceso tiene una duración aproximada de 10 días. (VER ANEXO 8).

CUADRO 16
REQUISITOS PARA APERTURA DE SUCURSAL DE SOCIEDAD EXTRANJERA EN COLOMBIA

No	Actividad y/o documento	Costos legales de implementación
1	Elevar a escritura pública los estatutos de la oficina principal del exterior, la resolución de apertura y demás documentos señalados por el Código de Comercio.	0,3% sobre el capital asignado a la sucursal (derechos notariales) + 19% por concepto de Impuesto sobre las Ventas (IVA) sobre los derechos notariales.
2	Registro en la Cámara de Comercio de la escritura pública indicada en el punto anterior	Hasta el 0.7% del valor del capital asignado de la sociedad (impuesto de registro) + tarifa aplicable según rango de activos de la sociedad (matrícula mercantil) + COP 39.000 (aprox. USD 12) por concepto de derechos de inscripción.
3	Solicitud de Pre-Rut	Sin costo
4	Solicitud y obtención del Registro Único Tributario RUT ante la DIAN.	Sin costo
5	Solicitud de actualización del registro mercantil de la sucursal con el fin de que se incluya el NIT definitivo, para lo cual se debe adjuntar copia del RUT otorgado por la DIAN.	Sin costo
6	Solicitud de certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.	COP 5.200 (aprox. USD 2).

*La transformación de valores de COP a USD, se dio bajo la tasa de cambio 1USD= 3000COP
Fuente: Pro Colombia & EY – Guía legal para hacer negocios en Colombia 2017
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

La legislación colombiana no establece un capital mínimo para la constitución de sociedades mercantiles. En el caso de una sucursal de sociedad extranjera, el monto del capital es establecido por la oficina principal. Cualquier ingreso de divisas por parte de personas no residentes en Colombia destinados para aporte de capital deberá ser registrado como inversión extranjera ante el Banco de la República de Colombia. En cuanto a los estados financieros, la sucursal deberá mantener estados financieros generales, al menos una vez al año. (Pro Colombia & EY, 2017).

Las responsabilidades de esta figura legal en Colombia son:

- La oficina principal es responsable por las actividades desarrolladas en Colombia, si el capital de la sucursal es insuficiente, la oficina principal es responsable.
- Es obligatorio mantener una reserva legal del 10% de las utilidades líquidas hasta llegar a un monto igual al 50% del capital asignado.
- La oficina principal es ilimitadamente responsable por las obligaciones fiscales de la sucursal.
- Toda inversión extranjera debe ser registrada en el Banco de la República. (Pro Colombia & EY, 2017).

La legislación colombiana establece que la sucursal de una sociedad extranjera deberá cumplir con las siguientes obligaciones tributarias:

- Tributación de dividendos: Los dividendos y/o participaciones pagadas a cuenta de sociedades extranjeras o personas naturales extranjeras, gravan con un 5%.
- Gravamen a los Movimientos Financieros (GMF): La realización de transacciones financieras grava con tarifa 0.4%.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): La prestación de servicios en territorio nacional o desde el exterior está gravado con el IVA 19%. Sin embargo, se excluye del pago a los servicios de educación virtual.
- Descuentos tributarios: Por impuestos pagados en el exterior.
- Convenios para evitar doble imposición en renta y patrimonio: Acuerdo con países de la CAN (Bolivia, Perú y Ecuador) (Pro Colombia & EY, 2017).

En cuanto a propiedad intelectual, es necesario inscribir todos los contenidos (marca, nombres y enseñas comerciales y patentes) en Colombia. Cabe recalcar, que la mayor parte del marco regulatorio de propiedad intelectual de Colombia es expedida por la CAN, por lo que la legislación es común entre

los países miembros. (Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá, 2017).

3.3.3. Aliados estratégicos

Una de las principales barreras que enfrentan los emprendimientos, al momento de su internacionalización, es el financiamiento. Debido a esto, se analiza los aliados estratégicos que podrían apoyar el proceso de internacionalización de la empresa Cuestionarix. En el área de financiamiento empresarial, existen diversas fuentes, entre las más comunes se destacan: las entidades financieras, los fondos de capital privado y capital emprendedor y las incubadoras y aceleradoras (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

Las entidades financieras son la fuente de financiamiento empresarial más tradicional, se refieren a los créditos bancarios. No obstante, no se consideran adecuadas para startups, puesto que se limitan a entregar capital monetario y no ofrecen productos especializados que respondan a las necesidades que los emprendimientos requieren. Es por esto que no se consideran como una fuente de financiamiento viable para Cuestionarix. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

De acuerdo a ColCapital, la Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado, *“un Fondo de Capital Privado o Capital Emprendedor es un vehículo de inversión administrado por un equipo profesional, cuyo objetivo principal es proveer un retorno de mediano o largo plazo a sus inversionistas a través de inversiones de capital en empresas que no cotizan en la bolsa de valores”* (Colcapital, 2017: 28). Se le conoce también como dinero inteligente, puesto que ofrece no sólo capital en dinero, sino también recursos no monetarios, como redes de contacto, infraestructura, esquemas de gestión, entre otros. Luego de un periodo de tiempo, la participación del fondo es vendida, y genera ganancia para la empresa y el inversionista. (Bancóldex, 2012).

El cuadro 17 detalla las empresas que ofrecen fondos de capital emprendedor en Colombia y que serían aptas para la Cuestionarix S.A.

CUADRO 17
FONDOS DE CAPITAL EMPRENDEDOR EN COLOMBIA

Empresa	Tipo de empresas que apoya	Sectores económicos
Nxtplabs	Empresas en etapa inicial, emprendimientos tecnológicos	Tecnología
Velum Ventures	Empresas con modelos de negocio innovadores, en etapas tempranas	Multisectorial, negocios digitales y TI
Firstrock Capital	Empresas de la economía digital que desarrollen proyectos innovadores basados en el uso de tecnología	Empresas que brinden b/s físicos o digitales a través de internet y redes digitales
Linzor Capital Partners	Empresas con potencial de creación de valor en su industria	Servicios, educación
Southern Cross Group	Empresas medianas/ grandes que buscan capital de expansión	Multisectorial
Victoria Capital Partners	Empresas líderes en su mercado, con alto potencial de crecimiento	Diversificado, multisectorial
Nazca Ventures	Empresas en cualquier etapa de desarrollo	Tecnología: e-learning, e-commerce

Fuente: Bancóldex – Anuario 2012: Fondos de capital privado en Colombia
Cámara de Comercio de Bogotá – Fuentes de financiación para proyectos y empresas creativas
Colcapital – Anuario 2017: Industria de Fondos de Capital Privado en Colombia.
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En cuanto a las incubadoras y aceleradoras, una incubadora se refiere a una empresa que busca apoyar startups para salir al mercado, mientras que una aceleradora se dedica a desarrollar un proyecto que ya está en marcha o en desarrollo. Ofrecen financiamiento, asesoría profesional, redes de contacto e infraestructura, a través de espacios de co-working⁵⁰. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015).

El cuadro 18 detalla las principales empresas aceleradoras en Colombia que podrían apoyar al proceso de internacionalización de Cuestionarix.

⁵⁰ Co-working, se refiere a espacios de trabajo compartidos por un conjunto de empresas o individuos. Este mecanismo permite economizar en infraestructura y brinda espacios de trabajo para emprendimientos en fase inicial. (Gorostiza, 2014: 14)

CUADRO 18
PRINCIPALES EMPRESAS ACELERADORAS EN COLOMBIA

Empresa	Tipo de empresas que apoya	Sectores económicos
YUNUS Negocios Sociales	Negocios sociales (enfocados en resolver un problema social) con potencial de crecimiento	Multisectorial
Hubbog	Emprendimientos digitales	Tecnología de la Información
Endeavor Colombia	Emprendedores líderes con potencial de escalar sus modelos de negocio a escala local, regional y global	Multisectorial
InfoDev	Emprendimientos enfocados en el crecimiento de países en desarrollo	Emprendimientos digitales, agroindustriales, medioambientales
Investo	Emprendimientos digitales que necesiten capital semilla	Tecnológico
MacondoLab	Empresas en etapas tempranas o crecimiento	Tecnología, creatividad e innovación
Wayra Colombia	Startups	Internet, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)

Fuente: Bancóldex – Anuario 2012: Fondos de capital privado en Colombia
Cámara de Comercio de Bogotá – Fuentes de financiación para proyectos y empresas creativas
Colcapital – Anuario 2017: Industria de Fondos de Capital Privado en Colombia.
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

En el tercer capítulo, con el objetivo particular de identificar el destino de exportación de servicios de apoyo a la enseñanza para la empresa Cuestionarix, se realizó en primera instancia una priorización de mercados y se elaboró la matriz de selección de mercados en base a las necesidades de la empresa. A continuación, se analizan a Colombia, Chile y México como posibles destinos de exportación. En segunda instancia, la matriz de selección de mercados identificó a Colombia como el destino de exportación de Cuestionarix, por lo que se cumple el objetivo particular del capítulo. Además, se realizó un análisis a profundidad de Colombia y de la estrategia de internacionalización, a través de la exportación de servicios, bajo la modalidad de presencia comercial en territorio Colombiano.

VI. ANÁLISIS

La empresa ecuatoriana Cuestionarix S.A. es un emprendimiento digital, que se constituye en la ciudad de Quito, en el año 2015. La empresa ofrece una plataforma de e-learning enfocada en la preparación para la rendición del examen nacional de admisión a la educación superior en Ecuador, el Ser Bachiller. Uno de los objetivos de la empresa y de sus fundadores es la internacionalización al mercado latinoamericano. El trabajo de disertación analiza la viabilidad de la internacionalización de Cuestionarix S.A. en el mercado latinoamericano.

El modelo Way Station indica que el proceso de internacionalización de una empresa empieza mucho antes de la primera exportación, cuando las empresas investigan y desarrollan toda la información pertinente para establecer la estrategia para su internacionalización. Debido a esto, se realizó un análisis de la situación de la empresa, del servicio ofertado y se procedió a seleccionar el destino de exportación para la internacionalización de Cuestionarix.

En primer lugar, con el objetivo de analizar la situación de la empresa Cuestionarix S.A., se analizó la información general de la empresa: misión visión, valores, objetivos, organigrama y funciones. Este análisis permitió comprender la cultura organizacional de la empresa, así como evidenciar la motivación de Cuestionarix por incursionar en el mercado internacional, como lo establece el modelo de Way Station en la primera etapa del proceso de internacionalización de una organización.

Además, se analizó la experiencia de la empresa en el mercado nacional e internacional. Cuestionarix S.A. es la empresa líder en preparación en línea para el examen Ser Bachiller en Ecuador. Gracias al alcance del internet y las facilidades que provee, posee un alcance del 100% del territorio ecuatoriano, con usuarios registrados en todas las provincias. En cuanto al mercado internacional, en el 2017, la empresa registró pagos de usuarios de Estados Unidos, México, Colombia, Perú, España, Costa Rica, Venezuela y Chile. De acuerdo a la cadena de establecimiento del modelo de Uppsala, se constató que la empresa se ubica en la primera etapa: la exportación esporádica, no regular que se refiere a exportaciones que se realizan de forma no habitual.

Por otra parte, se realizó un análisis situacional de la empresa, valiéndose de herramientas como la evaluación de Factores Externos e Internos de la empresa, la matriz combinada FODA y el análisis de las 5 fuerzas de Porter. En cuanto al análisis de factores internos, la matriz EFI constató que la empresa posee una posición interna fuerte, con fortalezas sólidas y constantes estrategias para superar o reducir sus debilidades. En lo referente a los factores externos, el análisis de la matriz EFE evidenció que Cuestionarix posee una respuesta superior a la media frente a las oportunidades y amenazas del mercado.

La Matriz combinada FODA dio como resultado estrategias que destacan la facilidad y adaptabilidad de la plataforma para su exportación, junto con las políticas gubernamentales de fomentar la exportación de servicios de Ecuador hacia el mundo. El análisis de las 5 fuerzas de Porter, reveló una rivalidad media entre competidores, una baja amenaza de productos sustitutos y una alta amenaza de ingresos al sector. Debido a la amenaza que los nuevos ingresos al sector representan, a la estabilidad del mercado objetivo y las oportunidades de exportación de Cuestionarix, la internacionalización se probó como una estrategia adecuada de crecimiento para la empresa.

En segundo lugar, se realizó un análisis del servicio que ofrece la empresa. Para esto, se realizó un estudio de las generalidades del servicio, los aspectos técnicos y la estrategia de comercialización de Cuestionarix. En cuanto a las generalidades del servicio, se estableció las ventajas de la plataforma de e-learning y las oportunidades del modelo de negocio en mercados internacionales. Además, se estableció el tipo de servicio ofertado de acuerdo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, que ubica a Cuestionarix en la oferta de servicios de apoyo a la enseñanza.

En referencia a los aspectos técnicos, se realizó un estudio de las políticas de diseño y programación de la plataforma, con el fin de entender el proceso de creación y mantenimiento de la plataforma web. Cabe recalcar, que ambos procesos se desarrollan dentro de la empresa, por parte del equipo tecnológico y de marketing de la empresa, lo que implica oportunidades y facilidades al momento de internacionalizar la plataforma, sin hacer uso de proveedores externos. Asimismo, se destacó que el contenido educativo de la plataforma se desarrolla por parte del equipo académico de Cuestionarix, en base a los requerimientos específicos del examen Ser Bachiller. Cuestionarix

posee una tasa de éxito del 97%, tasa que se explica por el trabajo desarrollado tanto por el equipo académico para ofrecer las mejores opciones de estudio a los estudiantes, como por el equipo técnico al facilitar herramientas dinámicas que promuevan el aprendizaje de los usuarios.

La estrategia de comercialización de la empresa se divide en: la segmentación de mercado, la estrategia de promoción y la estrategia de marketing. La segmentación del mercado ubicó al mercado objetivo de la empresa, como los estudiantes que rinden el examen de admisión a la educación superior de Ecuador. La estrategia de marketing de Cuestionarix ha sido seleccionada en base a las características y necesidades de la empresa, es decir metodologías específicas para ventas en línea a través de canales digitales. Por otra parte, la estrategia de promoción se encarga de dar a conocer los productos que ofrece Cuestionarix, a través de sus canales de difusión: redes sociales, página web y blog.

En tercer lugar, se realizó un análisis del mercado latinoamericano, con el fin de identificar el destino de exportación para la internacionalización de Cuestionarix. El modelo de Uppsala establece que mientras más conocimiento posea la empresa sobre el mercado internacional, mayor será su compromiso e incursión en el mismo. Se realizó una priorización de mercados internacionales, este análisis dio como resultado el estudio de 3 países: México, Colombia y Chile como posibles destinos de exportación para Cuestionarix, debido a su similitud con Ecuador en el sistema de admisión a la educación superior.

A continuación se procedió a elaborar la matriz de selección de mercados específica para las necesidades de información y análisis de la empresa. Para el análisis del entorno global se utiliza el modelo PEST, y se estableció los factores relevantes del sector: tamaño del mercado, complejidad académica, periodicidad, estado de competencia, penetración de la competitividad, confianza en pagos en línea y madurez del ecosistema start-up. Una vez establecidos los indicadores a evaluarse, se utilizó el método cuantitativo de factores ponderados para establecer la matriz de selección de mercados internacionales.

Por consiguiente, se procedió a realizar el análisis de cada indicador de la matriz de selección de mercados con el fin de asignarle una calificación. La

matriz de selección de mercados dio como resultado a Colombia como el mercado objetivo para la internacionalización de Cuestionarix. Johanson y Vahlne describen cómo las empresas inician sus actividades de internacionalización en países con menor distancia psíquica, para así disminuir el riesgo y la incertidumbre en el proceso de internacionalización. Los países con menor distancia psíquica son los más próximos al país de origen. En el caso de la internacionalización de Cuestionarix, se evidenció que Colombia es el país con menor distancia psíquica de Ecuador.

Por otra parte, fue necesario realizar una investigación más profunda del mercado colombiano con el fin de incrementar el conocimiento de la empresa sobre el mercado internacional seleccionado. Con este objetivo, se analizó el desempeño económico y comercial de Colombia y el intercambio comercial entre Ecuador y Colombia en el periodo 2014-2018. Además, se estudiaron posibles aliados estratégicos en el proceso de internacionalización de la empresa.

Se estableció la estrategia de ingreso al mercado colombiano a través de la modalidad de exportación de servicios de presencia comercial. La situación de exportación de servicios en Ecuador se mostró favorable, ya que experimentó un crecimiento anual promedio de 11.8% en el periodo 2010-2014 y existió una política gubernamental de incentivar el incremento de la oferta exportable de Ecuador. Por otra parte, se comprobó que la internacionalización de Cuestionarix cumple con las condiciones establecidas por la legislación ecuatoriana para considerar un servicio como exportado.

Además, se analizaron los requerimientos legales, tributarios y de propiedad intelectual necesarios para establecer presencia comercial en Colombia, a través de la apertura de una sucursal de sociedad extranjera en el país. Cabe recalcar que el estudio del mercado latinoamericano, la selección del mercado internacional y la selección del modo de entrada corresponden a tres de las seis etapas claves del proceso de internacionalización establecidas por el modelo Way Station. Esta teoría establece tres hipótesis: (1) la mayoría de empresas utilizan algún proceso formal para su internacionalización, (2) siguen una secuencia sistemática de pasos y (3) mientras más herramientas son utilizadas, mayor es el rendimiento en sus operaciones internacionales.

Con base en la cadena de establecimiento del modelo de Uppsala, se buscó que la internacionalización de Cuestionarix sea un proceso gradual. Cuestionarix ya ha desarrollado la primera etapa que se refiere a exportaciones esporádicas. Debido a las características propias del producto ofertado por Cuestionarix, la exportación mediante agentes independientes se considera innecesaria, puesto que la comercialización del producto no necesita de agentes independientes para tener alcance internacional. Debido a esto, se estableció que el siguiente paso para la internacionalización de la empresa es el establecimiento de presencia comercial en el mercado colombiano.

VII. CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se evidenció que la hipótesis planteada se cumple: El análisis de la situación de la empresa Cuestionarix S.A. y del servicio que ofrece permitirían conocer si la compañía cuenta con los recursos y capacidades necesarios para su internacionalización al mercado latinoamericano, a través de la exportación de servicios de apoyo a la enseñanza en el mercado seleccionado. A continuación, se detallan los argumentos que sustentan el cumplimiento de la hipótesis:

- El análisis de la planeación estratégica de Cuestionarix S.A. evidencia su motivación para la internacionalización. La empresa establece tanto en su visión, como en sus objetivos, el interés por incursionar en el mercado latinoamericano.
- Cuestionarix S.A. posee una incursión total en el mercado ecuatoriano, con acceso a sus servicios en todo el territorio del país. Además, las facilidades y ventajas que se derivan de los emprendimientos digitales y el uso del internet le han permitido a la empresa poseer una incursión esporádica en el mercado internacional, sin la vinculación de recursos adicionales.
- El análisis situacional indica que la empresa posee una posición interna fuerte, con fortalezas sólidas y constantes estrategias para superar o reducir sus debilidades y una respuesta superior a la media frente a las oportunidades y amenazas del mercado. Se destaca la adaptabilidad de la plataforma para su exportación, así como las oportunidades de mercado que representa la política gubernamental ecuatoriana que busca aumentar la oferta exportable de servicios del país. Esto evidencia las capacidades y recursos con lo que cuenta la empresa para su internacionalización.
- El diseño, programación y contenidos de la plataforma de Cuestionarix S.A. son procesos desarrollados por el personal de la empresa. Esto evidencia la facilidad y adaptabilidad de la plataforma para la exportación, puesto que no depende de agentes externos para su desarrollo y mantenimiento.

- La estrategia de comercialización de la empresa utiliza metodologías propias para emprendimientos digitales y está enfocada en la promoción de las ventas en línea. De esta forma, busca optimizar los recursos internos de la empresa, para promocionar sus servicios de la forma más eficiente.
- Colombia es el destino de exportación de servicios de apoyo a la enseñanza seleccionado para Cuestionarix S.A., puesto que es el país con menor distancia psíquica a Ecuador, de acuerdo al resultado del análisis de factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos y al análisis de factores propios del sector de actividad de la empresa.
- El desempeño económico y comercial de Colombia se muestra favorable, con tasas de crecimiento positivas y constantes. Asimismo, mantiene una fuerte relación comercial con Ecuador y maneja convenios para evitar la doble tributación en renta y patrimonio.
- El análisis de la situación de exportación de servicios en Ecuador reveló que existe una falta de información cuantitativa de servicios de exportación en Ecuador, la balanza de servicios se limita a indicar los valores de servicios prestados en sus tres categorías: viajes, transportes y otros. No existe información detallada de exportación de servicios por socio comercial, ni un registro de exportadores de servicios a nivel nacional. Se constató además que el marco normativo ecuatoriano fue diseñado para el comercio de bienes y deja de lado el comercio de servicios.
- La apertura de una sucursal de sociedad extranjera en Colombia es la estrategia de ingreso para incursionar en el mercado internacional y continuar con el proceso gradual de internacionalización de la empresa Cuestionarix S.A.

VIII. RECOMENDACIONES

El desarrollo del trabajo de disertación dio como resultado las siguientes recomendaciones, tanto para la empresa Cuestionarix S.A., como para el sector de comercio de servicios. Así, se sugiere:

Cuestionarix S.A.

- Actualizar la filosofía y objetivos institucionales de la empresa, de acuerdo a la situación actual de Cuestionarix para establecer estrategias de internacionalización y acciones operativas que promuevan este proceso.
- Aprovechar las ventajas de adaptabilidad de las plataformas digitales y emprendimientos tecnológicos para incursionar en el mercado internacional. El gobierno debe promover y apoyar la internacionalización de emprendimientos con potencial exportable, a través de asesoría comercial e incentivos financieros, para así contribuir a la diversificación de las exportaciones de servicios del país.
- Desarrollar el análisis situacional de la empresa enfocado en el mercado objetivo de exportación e identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo. Además, establecer estrategias propias para la internacionalización de la empresa en el país de destino.
- Adaptar la estrategia de comercialización de la empresa para el mercado colombiano, a través del establecimiento de la segmentación del mercado y la estrategia de promoción para posicionar a Cuestionarix en Colombia.
- Aprovechar las similitudes culturales y sociales entre Ecuador y Colombia y la fuerte relación comercial entre ambos países para posicionar a la empresa en el mercado colombiano.
- Identificar los programas gubernamentales de incentivo a exportadores de servicios para acceder a formación especializada en servicios y procesos de exportación, así como a asesoría sobre sectores con potencial exportador.

- Contactar a aliados estratégicos en Colombia, para buscar formas de financiamiento y asesoría empresarial que faciliten el proceso de exportación y de establecimiento de presencia comercial en Colombia. Las aceleradoras se muestran como una opción preferente al ofrecer espacios de coworking y reducir los costos de internacionalización.

Sector de comercio de servicios

- Fortalecer el comercio de servicios en Ecuador. Con este objetivo, el gobierno debe promover acciones prioritarias como: la recolección de información cuantitativa de servicios de exportación en Ecuador, la creación de un registro de exportadores de servicios en Ecuador, la clasificación de exportación de servicios por socio comercial y la creación o adaptación del marco normativo para el comercio internacional de servicios. Asimismo, es imperativo el desarrollo de investigaciones y material académico sobre la exportación de servicios en Ecuador, con el fin de identificar los sectores con potencial exportable.
- Promover la investigación y creación de metodologías para la selección de mercados internacionales, que apoyen el proceso de internacionalización de las empresas. Es necesario establecer criterios de selección con enfoque en la exportación de servicios y en base a las necesidades de emprendimientos digitales y empresas que utilizan el comercio electrónico para la comercialización de sus bienes o servicios.

LISTA DE REFERENCIAS

Libros y revistas

- Andersen, O. (1992). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=9F8602B6B6C589738ACCAAFD2A3B38AD?doi=10.1.1.643.3555&rep=rep1&type=pdf>
- Berbel, J. (Abril 2012). La selección de mercados preferentes como clave en la internacionalización empresarial. *Internacionalización de empresas*, 6(1), 21-33. Recuperado de <http://bit.ly/2Fe8Eoo>
- Camacho, M. (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos? *Pensamiento y Gestión*, 37. 116-127. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/7023/6422>
- David, F. (2018). Capítulo 3: La evaluación externa. En F. David, (11ª Ed.), *Conceptos de Administración Estratégica* (pp. 80-119). México: Pearson Educación.
- Dow, D. (2000). "A Note on psychological distance and export market selection". *Journal of International Marketing*, 8 (1), 51-64.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of a firm: A model for the decision making process affecting the pattern and face of the internationalization. *Journal of International Business*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-23.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal Of International Business Studies*, 40, 1411-1431. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227470275_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsidership
- Meles, J. & Estayno, M. (2014). El rol del product owner en la definición y validación de las user stories. *Ciencia y Tecnología*, 14, 145-162. Recuperado de http://www.palermo.edu/ingenieria/pdf2014/14/CyT_14_09.pdf
- Ogliastri, E. (s.f.). El comportamiento negociador de los colombianos: un estudio sobre las variables básicas. *Universidad Eafit*, 99, 63-73. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228387677_Como_negocian_los_Colombianos
- Ortega, A. & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial: Manual Práctico*. España: ESIC

- Ortega, S.M. (2001), "¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora", *ICADE Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 52.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/292/29212108/>
- Porter, M. (1997). Capítulo 11: El análisis de las fuerzas competitivas. En M. Porter, (1ª Ed.), *Estrategia Competitiva* (pp. 177-199). México: Continental S.A.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Valdivia, J. (2016). Modelo de procesos para el desarrollo del front-end de aplicaciones web. *Interfases*, 9, 187-207. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6043088>
- Whitelock, J. (2002), "Theories of Internationalisation and their Impact on Market Entry", *International Marketing Review*, 19(4).
- Yip, H. S., Biscarri, J. G. & Monti, J. A. (2000). The role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. *Journal of International Marketing*, 8(3), 10-35

Tesis en línea:

- Fernández, C. A. (s.f.). *Las plataformas de e-learning para La enseñanza y El aprendizaje universitario en internet*. (Tesis de Maestría). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de http://eprints.ucm.es/10682/1/capituloE_learning.pdf
- Gorostiza, J. (2014). El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo. (Tesis de Maestría). Universidad del País Vasco. Recuperado de <https://www.ehu.eus/documents/1393006/6224470/El-coworking.pdf/79395a19-3fd6-4858-adc8-795cc8ee355d>
- Martínez, P. (2004). *Valoración de la distancia psicológica en procesos de selección de mercados internacionales*. (Tesis de Doctorado). Universidad León. Recuperado de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/5973/TESIS%20DE%20PEDRO%20MAR%C3%8DA%20MART%C3%8DNEZ%20VILLAR%20I.pdf?sequence=2>
- Robinson, M. (2016). *Plan de Internacionalización de una empresa de servicios de logística de transporte de carga y pasajeros a Colombia y Perú*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140626/Plan-de-internacionalizacion-de-una-empresa-de-servicios-de-logistica-de-transporte-de-carga-y-pasajeros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Tykesson, D. & Alserud, M. (2011). *The Uppsala Model Applicability on Internacionalization Processes of European SMEs, Today*. (Tesis de Maestría). LUNDS Universitet. Recuperado de <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=2058238&fileId=2436198>
- Valero, J. M. (2014). Relevancia del e-commerce para la empresa actual. (Tesis de Maestría). Universidad de Valladolid. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5942/1/TFG-O%20174.pdf>
- Vidal, I. (2015). *Strategies for the internationalization process of the companies: study case of Halcón Cerámicas*. (Tesis de Pregrado). Universitet Jaume. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161774/TFG_2015_VidalBell%C3%A9.pdf?sequence=1

Web

- Ács, Z. Szerb, L. Autio, E. & Lloyd, A. (2017). Global Entrepreneurship Index 2017. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Laszlo_Szerb2/publication/316595971_Global_Entrepreneurship_Index_2017/links/5906107ba6fdccd580d37ba1/Global-Entrepreneurship-Index-2017.pdf
- 1776 Challenge Cup. (2017). *Historia*. Recuperado el 16 de Enero del 2018 de <https://challengefestival.splashthat.com/>
- ALADI. (2016). Informe de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios: Diagnóstico sobre la compilación difusión en los países miembros de la ALADI. Recuperado de http://www.aladi.org/nsfaladi/estudios.nsf/0215D029AA8C2D8603257FE2006626D6/%24FILE/Libro_Estadisticas_Comercio_Internacional_Servicios.pdf
- Alianza para el Emprendimiento e Innovación. (2018). *Premios Ei*. Recuperado el 16 de Enero del 2018 de <http://www.aei.ec/premiosei/>
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. *Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL*. Recuperado de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Balanza de Pagos normalizada de Ecuador*. Recuperado 21 de Diciembre del 2017 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin48/indice.htm>
- BCE. (s.f.). Notas Metodológicas de la Balanza de Pagos de Ecuador. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/metodologia.pdf>

- BCE. (2018). *Evolución de la Balanza comercial: Balanza comercial del Ecuador por país, enero-diciembre 2017*. Recuperado el 16 de marzo del 2018 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca201802.pdf>
- Banco Mundial. (2017). *Colombia*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- Bello, P. (2017). El desafío digital de América Latina. Recuperado el 24 de marzo del 2018 de [https://cs2017.gitlab.io/assets/share/17-10-17/Pablo%20Bello%20-%20El%20desaf%C3%ADo%20digital%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20\(Cibersociedad%202017\).pdf](https://cs2017.gitlab.io/assets/share/17-10-17/Pablo%20Bello%20-%20El%20desaf%C3%ADo%20digital%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina%20(Cibersociedad%202017).pdf)
- BlackSip. (2017). Reporte de industria: el E-commerce en Colombia 2017. Recuperado de https://cdn2.hubspot.net/hubfs/1725164/Ofertas_de_contenido/Reporte%20de%20Industria%20El%20E-commerce%20en%20Colombia%202017.pdf?__hssc=240072988.1.1499666357159&__hstc=240072988.7cecfbb507ef401c7d33a09e8b98db30.1499666357158.1499666357158.1499666357158.1&__hsfp=3378199684&hsCtaTracking=0c1e6b96-ad3b-4606-9028-d90d4c7c0929%7C967d873e-a564-49ce-ab5e-20f3863ec87c
- Bancóldex. (2016). Fondos de capital privado en Colombia. Recuperado el 08 de abril del 2018 de <http://www.colcapital.org/wp-content/uploads/2016/02/3.-Catalogo-Fondos-de-Capital-Privado-en-Colombia.compressed.pdf>
- Banco Mundial. (2017). Doing Business en Colombia 2017. Recuperado el 03 de abril del 2018 de http://www.doingbusiness.org/reports/~/_media/WBG/DoingBusiness/Documents/Subnational-Reports/DB17-Sub-Colombia.pdf
- BM. (2017). *Chile*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <https://datos.bancomundial.org/pais/chile>
- BM. (2018). *Colombia*. Recuperado el 21 de Febrero del 2018 de <https://datos.bancomundial.org/pais/colombia>
- BM. (2018). *Gasto en investigación y desarrollo: Chile*. Recuperado el 23 de Febrero del 2018 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2015&locations=CL&start=2009>
- BM. (2018). *Mexico*. Recuperado el 21 de Febrero del 2018 de <https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>
- Banrep. (2018). Balanza de pago de Colombia 2017. Recuperado el 16 de marzo del 2018 de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/ibp_ene_dic_2017.pdf
- Calderón, F. (2017, Enero 04). *Cuestionarix ahora es parte del Pacto Global de Naciones Unidas*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2017 de

<http://blog.cuestionarix.com/cuestionarix-ahora-es-parte-del-pacto-global-de-las-naciones-unidas>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (Diciembre, 2017). E-commerce y recaudo: transacciones digitales Colombia. Recuperado de <https://ccce.org.co/sites/default/files/biblioteca/4%20Estudio%20de%20Transacciones%20Digitales%20eCommerce%20%26%20Recaudo%20%2016%20y%201%20Semestre%202017.pdf>

Cámara Colombo Ecuatoriana de Industria, Comercio e Integración. (2017). Informe: Balance de comercio exterior Colombia-Ecuador 2016. Recuperado el 16 de marzo del 2018 de <http://colombia-ecuador.com/sites/default/files/Informe%20de%20Balance%20de%20Comercio%20Exterior%20Colombia%20-%20Ecuador.pdf>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2015). Fuentes de financiación para proyectos y empresas creativas. Recuperado el 08 de abril del 2018 de http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14392/Fuentes_Financiamiento_Proyectos_Creativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cámara de Comercio de Guayaquil (s.f.). *Relación comercial Ecuador-Colombia*. Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <http://www.lacamara.org/website-antes/images/boletines/informacion-comercial/relacion%20comercial%20ecuador%20-%20colombia.pdf>

Cámara Nacional de Chile. (2017). Informe ventas online: primer semestre 2017. Recuperado de <http://www.cnc.cl/informes/informe-indice-de-ventas-online/>

Canales, G. H. & García, R. F. (2008). E-learning Platforms. Moodle and Dokeos. *Universidad Carlos III de Madrid*. Recuperado de <http://www.it.uc3m.es/rueda/lsc/trabajos/curso07-08/E-learning%20platforms-HomeroCanales-FernandoGarcia.pdf>

Castro A. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. *Universidad del Rosario*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3787/01248219-2009-55.pdf?sequence=1>

Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior. (2015). Resultados Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior EXANI II 2014. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de http://archivos.ceneval.edu.mx/archivos_portal/18838/EstadisticasEXANI-II2014.pdf

CENEVAL. (2016). Resultados Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior EXANI II 2015. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de http://archivos.ceneval.edu.mx/archivos_portal/21140/EstadisticasEXANI-II_2015.pdf

CENEVAL. (2017). Resultados Examen Nacional de Ingreso a la Educación Superior EXANI II 2016. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://www.ceneval.edu.mx/documents/20182/74837/Estadisticas+EXANI-II+2016.pdf/be30060d-9392-4186-a8cc-0dd6ebe3fbb0>

- CENEVAL. (s.f.). Exani II: ¿Qué es? Recuperado de <http://www.ceneval.edu.mx/exani-ii>
- Centro de Documentación Europea y Europe Direct. (2016). Ficha Práctica. ¿Qué es una Startup? *Eurobibliotecas de la Comunidad de Madrid*. Recuperado de http://www.cercedilla.es/DOCUMENTACION/adl/varios/Ficha%20practica%20%20Qu%C3%A9%20es%20una%20startup_%20.pdf
- Chávez, G. (Octubre 25, 2017). Compras extranjeras y en móviles, reyes del e-commerce en México. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/tecnologia/2017/10/25/compras-extranjeras-y-en-moviles-reyes-del-e-commerce-en-mexico>
- Colcapital. (2017). Anuario Industria de Fondos de Capital Privado en Colombia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de 21 de febrero del 2018 de <https://www.cepal.org/es>
- CEPAL. (2016). Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. Recuperado el 01 de marzo del 2018 de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40972/4/S1601037_mu.pdf
- CEPAL. (Septiembre 2016). Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016. Recuperado el 24 de marzo del 2018 de https://www.senatics.gov.py/application/files/2614/7377/8738/Estado_de_la_banda_ancha_en_America_Latina_y_el_Caribe_2016.pdf
- CNN. (Diciembre 17, 2017). *Sebastián Piñera gana las elecciones presidenciales en Chile*. Recuperado el 20 de Febrero del 2018 de <http://cnnespanol.cnn.com/2017/12/17/sebastian-pinera-gana-las-elecciones-presidenciales-en-chile/>
- Cornell College of Business & WIPO. (2017). The Global Innovation Index 2017. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de <https://investchile.gob.cl/wp-content/uploads/2017/06/wipo-complete-2017.pdf>
- Cuestionarix. (2016). *Participación y premios CX*. Material no publicado.
- Cuestionarix. (2017). *Booklet Introductorio Cuestionarix*. Material no publicado.
- Cuestionarix. (2017). *Guía de Alcance del producto. Temporada 7*. Material no publicado.
- Cuestionarix. (2017). *Historia de origen de Cuestionarix.com*. Material no publicado.
- Cuestionarix. (2018). Formas de pago. Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <https://www.cuestionarix.com/pago?c=100&ciclo=SIERRA>
- Cuestionarix. (2018). *Organigrama y Ventas temporada 7*. Material no publicado.

- Cuestionarix. (2018). *Usuarios por provincia temporada 7*. Material no publicado.
- Cuestionarix. (2018). *Productos para fundaciones*. Material no publicado.
- Cuestionarix. (2018). *Cuestionarix tecnología*. Material no publicado.
- DANE. (2018). *Balanza Comercial*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- Datos Macro. (2017). *Chile mejora su balanza comercial*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de <https://www.datosmacro.com/comercio/balanza/chile>
- Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educacional. (2015). *Compendio Estadístico: Proceso de admisión, Año académico 2014*. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://psu.demre.cl/estadisticas/documentos/p2014/2014-compendio-estadistico.pdf>
- DEMRE. (2016). *Compendio Estadístico: Proceso de admisión, Año académico 2015*. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://psu.demre.cl/estadisticas/documentos/p2015/2015-compendio-estadistico.pdf>
- DEMRE. (2017). *Compendio Estadístico: Proceso de admisión, Año académico 2016*. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://www.psu.demre.cl/estadisticas/compendios-estadisticos>
- DEMRE. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 24 de marzo del 2018 de <http://psu.demre.cl/mesa-de-ayuda/preguntas-frecuentes>
- Deutsche Welle. (2017, Abril 22). *Una startup ecuatoriana modelo. DW Noticias*. Recuperado de <http://www.dw.com/es/una-startup-ecuatoriana-modelo/av-38541744>
- Domenech, J. (2015, Octubre 15). *Cuestionarix es elegida como la mejor Startup de Ecuador. SiliconWeek*. Recuperado de http://www.siliconweek.com/e-enterprise/cuestionarix-es-elegida-como-la-mejor-startup-de-ecuador-62488?inf_by=5a4dc329681db81a1c8b47ec
- El Economista. (2017). *Balanza comercial de México cayó en el 2016*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Balanza-comercial-de-Mexico-cayo-en-el-2016-INEGI-20170126-0148.html>
- Ehlers, F. (2016, Noviembre 01). *El hombre vs. La máquina: el episodio final. El Telégrafo*. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/freddy-ehlers/1/el-hombre-vs-la-maquina-el-episodio-final>
- Emol. (Octubre 20, 2017). *Conoce los sitios online gratuitos para prepararte para la PSU. Emol*. Recuperado de

<http://www.emol.com/noticias/Nacional/2017/10/20/880031/Conoce-los-sitios-online-y-gratuitos-para-preparar-la-PSU.html>

Entretrain. (s.f.). *Comercio Internacional de Servicios*. Recuperado 21 de Diciembre del 2017 de <http://www.entretrain.net/comercio-internacional-de-servicios>

Euán, J. (Octubre 28, 2015). Hasta \$6 000 cuestan asesorías para exámenes de admisión. *Milenio*. Recuperado de <https://sipse.com/milenio/yucatan-papas-invierten-cursos-examen-ingreso-estudiantes-uady-175991.html>

Fadda, G. (2013). El nuevo mundo de las exportaciones: los servicios. Recuperado el 03 de abril de 2018 de http://flacso.org.ar/wp-content/uploads/2014/10/El-nuevo-mundo-de-las-exportaciones-FLA_OMC_17.pdf

FEDER. (s.f.). Estudio de posicionamiento estratégico en Internacionalización de la Eurorregión Galicia – Norte de Portugal: El mercado agroalimentario de la Eurorregión. Selección comparativa de mercados. Recuperado de http://boletin.cep.es/ECICII/Seleccion_paises_Sector_Agroalimentario.pdf

Fondo Monetario Internacional. (2004). *Revisión del Manual de Balanza de Pagos, Quinta Edición (Reseña comentada)*. Recuperado el 19 de Enero del 2018 de <https://www.imf.org/external/np/sta/bop/pdf/esl/aos.pdf>

Formarte. (s.f.). Formarte.com: programas. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de <http://formarte.edu.co/bogota/>

Genwords. (2017). Estudio del e.commerce en México 2017. Recuperado de <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/571740/Estudio%20del%20eCommerce%20MEXICO%202017%20GENWORDS.pdf>

Hernández, J. (s.f.). Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/621121_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Otros%20documentos/Material_apoyo_Gu%C3%ADa%202/MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20DE%20LAS%20CINCO%20FUERZAS%20DE%20PORTER%20-%208.pdf

Hubspot Academy. (s.f.). The power of smarketing. Recuperado el 12 de marzo del 2018 de https://cdn2.hubspot.net/hub/137828/file-713227937-pdf/Certification_Files/IC2014/The_Power_of_Smarketing_2014.pdf

I3 LATAM. (2017). *Buscamos a los mejores emprendedores sociales de América Latina*. Recuperado el 16 de Enero del 2018 de <http://i3latam.com/>

Imaginet. (s.f.). Metodología SCRUM. Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <https://www.imaginanet.com/pdfinet/SCRUM%20es%20una%20metodolog%C3%ADa%20para%20la%20programaci%C3%B3n%20de%20aplicaciones%20m%C3%B3viles%20y%20Web.pdf>

- Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. (2017). Informe Nacional: Resultados Nacionales 2014-2 – 2016-2 Saber 11. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://www.icfes.gov.co/docman/instituciones-educativas-y-secretarias/saber-11/estudios-que-soportan-las-novedades/2931-informe-nacional-de-resultados-saber-11-2014-2016/file?force-download=1>.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (s.f.). Ser Bachiller se anuncia en el ciclo Costa. Recuperado de <http://www.evaluacion.gob.ec/ser-bachiller-se-anuncia-en-el-ciclo-costa/>
- INEVAL. (2017, Junio 28). Ser Bachiller inicia exitosamente en todos los colegios de Sierra y Amazonía. Recuperado de <https://educacion.gob.ec/ser-bachiller-inicia-exitosamente-en-todos-los-colegios-de-sierra-y-amazonia/>
- INEVAL. (2018). Ser Bachiller. Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <http://www.evaluacion.gob.ec/evaluaciones/que-es-ser-bachiller/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2016). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 17 de Enero del 2018 de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>
- Jewels, T. & Timbrell, G. (s.f.). *Towards a definition of B2C & B2B E-Commerce*. Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Kollmann, T., Stockmann, C., Hensellek, S. & Kensbock, J. (2016). European Startup Monitor. Recuperado de http://europeanstartupmonitor.com/fileadmin/esm_2016/report/ESM_2016.pdf
- Kuepa. (2018). Educación para el siglo XXI. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de <https://www.kuepa.com/co>
- Kushki. (2018) ¿Quiénes somos? Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <https://www.kushkipagos.com/quienes-somos/#>
- LORTI. (2004). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno – LORTI. Recuperado de www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546.../20151228+LRTI.pdf
- López, A. (2005). Alianzas estratégicas para la internacionalización: Estado de la cuestión. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471529.pdf>
- López, M., Elizalde, L. & Rolando, R. (2015). Acceso a educación superior de los estudiantes secundarios en Chile. Recuperado de: <http://www.tecnico-profesional.mineduc.cl/wp-content/uploads/2016/08/ Acceso-a-Educaci%C3%B3n-Superior-de-los-estudiantes-secundarios-en-Chile.pdf>

- MarkiNet. (s.f.). Todo lo que necesitas saber sobre el Inbound Marketing. Recuperado de <http://comercializacionaf.org/wp-content/uploads/2016/05/pagina-web-inbound-en-marketing-.pdf>
- MERCOSUR. (2018) ¿Qué es el MERCOSUR? Recuperado el 20 de Febrero del 2018 de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/3862/11/innova.front/en-pocas-palabras>
- MERCOSUR. (2018). *Países miembros y países asociados*. Recuperado el 20 de febrero del 2018 de <http://www.mercosur.int/innovaportal/v/7823/11/innova.front/paises-del-mercotur>
- Mesquilla, R. (s.f.). Smarketing: los beneficios de alinear los departamentos de ventas y marketing. Recuperado el 12 de marzo del 2018 de <https://marketingdecontenidos.com/smarketing/>
- Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador. (2016). *Las exportaciones de servicios en Ecuador crecen más que las de banano*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/las-exportaciones-de-servicios-en-ecuador-crecen-mas-que-las-de-banano/>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2015). *Colombia un país que avanza hacia el mejoramiento de las oportunidades de acceso a educación superior*. Recuperado el 23 de febrero del 2018 de http://cms.colombiaaprende.edu.co/static/cache/binaries/articles-350451_recurso_4.pdf?binary_rand=3474
- Ministerio de Educación del Ecuador. (s.f.). *Preguntas frecuentes examen Ser Bachiller correspondiente al primer semestre 2018*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2017 de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/Preguntas-Frecuentes.pdf>
- Mora, S. L. (2012). *El rol del diseñador web y del desarrollador web*. Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <https://blogs.ua.es/pi/2012/10/14/el-rol-del-disenador-web-y-del-desarrollador-web/>
- Observatorio de la Universidad Colombiana. (2017, Febrero 08). Así funciona la admisión a las universidades en América Latina. Recuperado de <http://www.universidad.edu.co/index.php/noticias/14389-asi-funciona-la-admision-a-las-universidades-en-america-latina>
- Observatorio Solidaritat. (s.f.). *Sistema Político: Colombia*. Recuperado el 20 de Febrero del 2018 en <http://www.solidaritat.ub.edu/observatori/esp/colombia/marco.htm?pagina=.%2Fdatos%2Fsistema.htm&marco=frame1.htm>
- OECD. (2002). *Clasificación Ampliada de los Servicios de la Balanza de Pagos*. Recuperado el 20 de febrero del 2018 de <http://www.oecd.org/trade/its/37511168.pdf>

- OECD. (2017). *Panorama de la Educación: México*. Recuperado el 23 de febrero del 2018 de <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2017CN-Mexico-Spanish.pdf>
- OECD. (2017). *Startup América Latina 2016*. Recuperado de https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf
- Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá. (2015). *Informe económico y comercial: Colombia*. Recuperado el 20 de Febrero del 2018 de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/AECD85204B7A1637DD10960085F9C103.pdf>
- Oficina Económica y Comercial de España en Bogotá (2017). *Guía de negocios en Colombia*. Recuperado el 03 de abril del 2018 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2017697645.html?idPais=CO>
- Oficina Económica y Comercial de España en Santiago de Chile. (2017). *Informe económico y comercial: Chile*. Recuperado el 20 de Febrero del 2018 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016628166.html?idPais=CL>
- Oficina Económica y Comercial de España en México. (2016). *Informe económico y comercial: México*. Recuperado el 20 de Febrero del 2018 de <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/0ADA6C5AD08A3760B9C057FD18B19082.pdf>
- Olamendi, G. (s.f.). *Diccionario de marketing*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2017 de http://www.pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/03/sbello/diccionario_de_marketing.pdf
- Olivas, J. (s.f.). *Técnicas para el diseño estratégico*. Recuperado de <http://www.prospectiveteam.com/uvm/pe/MATRICES%20DE%20EVALUACI%C3%93N.pdf>
- Organización Mundial de Comercio. (2017). *Guía para la lectura de las Listas de compromisos específicos y de las Listas de exenciones del artículo II (NMF)*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/guide1_s.htm
- OMC. (s.f.). *Servicios de enseñanza*. Recuperado el 17 de Enero del 2018 de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/education_s/education_s.htm
- OMC. (s.f.). *Módulo de formación sobre el AGCS: Capítulo 1*. Recuperado el 03 de abril del 2018 de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm

- Organización Internacional de Trabajo. (2012). Una organización de empleadores eficaz: Serie de guías prácticas para la creación y gestión de organizaciones y organizadores eficaces. Recuperado de http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/services_guide60_sp.pdf
- Pérez, J. (2012). *Introducción al E-learning*. Recuperado el 17 de Enero del 2018 de http://empleoyformacion.jccm.es/fileadmin/user_upload/Otras_Entidades/entidades_sinanimio/Acc._complementarias/2004/200411.pdf
- PNUD. (2016). Informe sobre Desarrollo Humano 2016. Recuperado de http://hdr.undp.org/sites/default/files/HDR2016_SP_Overview_Web.pdf
- Politécnico Los Alpes. (2018). Preicfes Saber 11. Recuperado de <http://www.politecnicosalpes.com/preicfes.html>
- Portafolio. (Junio 18, 2017). *Las regalías y la investigación en ciencia y tecnología en Colombia*. Recuperado el 23 de febrero del 2018 de <http://www.portafolio.co/economia/las-regalias-y-la-inversion-en-ciencia-y-tecnologia-en-colombia-506940>
- Premio Inspira. (2015). *Premio Inspira: Buscamos los mejores emprendedores sociales del Ecuador*. Recuperado el 16 de Enero del 2018 de <http://www.premioinspira.org/>
- Preuscl. (s.f.). Listado de preuniversitarios en Chile. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de <http://preus.cl/>
- Pro Colombia & EY. (2017). Guía legal para hacer negocios en Colombia. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-guia-legal-para-hacer-negocios-colombia-2017/\\$FILE/ey-guia-legal-para-hacer-negocios-colombia-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-guia-legal-para-hacer-negocios-colombia-2017/$FILE/ey-guia-legal-para-hacer-negocios-colombia-2017.pdf)
- Pro Ecuador. (2016). Análisis del sector servicios en Ecuador. Recuperado el 13 de marzo del 2018 de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/20160208-PRESENTACION-DE-ECUADOR.pdf>
- Prueba de Selección Universitaria. (s.f.). *Características generales de la PSU*. Recuperado el 16 de Diciembre del 2017 de <http://psu.demre.cl/la-prueba/que-es-la-psu/caracteristicas-psu>
- Rivas, A. & Delgado, L. E. (2016). 50 innovaciones en educativas en América Latina. Recuperado de <http://www.aprendevirtual.org/centro-documentacion-pdf/Graduate-XXI-Un-mapa-del-futuro.pdf>
- Sáenz, J. (Julio 31, 2017). Presupuesto de 2018, con alto gasto y poca inversión. *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/presupuesto-de-2018-con-alto-gasto-y-poca-inversion-articulo-705897>
- Santander. (2018). *Colombia: gobierno y política*. Recuperado el 20 de febrero del 2018 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/gobierno-y-politica>

- Santander. (2018). *Colombia: economía*. Recuperado el 20 de febrero del 2018 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/economia>
- Santander. (2018). *Colombia: presentación general*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/colombia/presentacion-general>
- Santander. (2017). *Chile: Política y economía*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>
- Santander. (2017). *Chile: presentación general*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/presentacion-general>
- Santander. (2017). *Chile: Practica de negocio*. Recuperado el 23 de febrero del 2018 de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/practica-de-negocio>
- Santander. (2017). *México: Política y economía*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/politica-y-economia>
- Santander. (2018). *México: presentación general*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/mexico/presentacion-general>
- Santander. (2017). *Venezuela: Economía*. Recuperado el 21 de Diciembre del 2017 de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/venezuela/economia>
- SECNAR. (2017). Comportamiento del comercio electrónico. Recuperado de https://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2017/04/WEB-Comportamiento-comercio-electro%CC%81nico-09_05_17-M-Mora-actualizada.pdf
- Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2017). *Ser Bachiller: Preguntas más frecuentes*. Recuperado el 19 de Enero del 2018 de <http://admision.senescyt.gob.ec/soluciones/fechas-podre-seleccionar-la-sede-hora-fecha-rendir-examen-bachiller/>
- SENESCYT. (Enero 19, 2018). Inicia toma del examen Ser Bachiller, primer semestre 2018. Recuperado de <http://www.educacionsuperior.gob.ec/inicia-toma-del-examen-ser-bachiller-primer-semestre-2018/>
- Seeds Stars World. (2018). *How it Works?* Recuperado el 16 de Enero del 2018 de <https://www.seedstarsworld.com/competition/how-it-works/>
- Ser Bachiller. (2017). Temario del Examen Nacional de Evaluación Educativa Ser Bachiller. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B048WkRgr8JQczl5MTdfYW1FOWM/view>

- SICE. (2018). *Información sobre Ecuador: Acuerdos comerciales*. Recuperado el 27 de febrero de 2018 de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/ECUagreements_s.asp
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador. (2017). Información general de la compañía. Recuperado de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul
- Tele13. (Diciembre 26, 2017). PSU 2017: 3 de cada 10 alumnos no logra el puntaje mínimo para postular. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://www.t13.cl/noticia/nacional/psu-2017-3-cada-10-alumnos-no-logra-puntaje-minimo-postular>
- The Global Economy. (2017). *Índice de estabilidad política*. Recuperado el 20 de febrero del 2018 en https://es.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/
- The Money Converter. (2018). *Cambio de dólar americano a peso colombiano*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de <https://themoneyconverter.com/ES/USD/COP.aspx>
- The Money Converter. (2018). *Cambio de dólar americano a peso chileno*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de <https://themoneyconverter.com/ES/USD/CLP.aspx>
- Trade Map. (2018). *Balanza comercial de Colombia*. Recuperado el 3 de marzo del 2018 de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|170||||TOTAL||2|1|1|2|2|1|2|1|1
- Trade Map. (2018). *Balanza comercial de servicios de Colombia*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de https://www.trademap.org/Country_SelServiceCountry_TS.aspx?nvpm=1|170||||S00|1|3|1|3|2|1|2|1|1
- Trade Map. (2018). *Balanza comercial de servicios de Chile*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de https://www.trademap.org/Country_SelServiceCountry_TS.aspx?nvpm=1|152||||S00|1|3|1|3|2|1|2|1|1
- Trade Map. (2018). *Balanza comercial de servicios de México*. Recuperado el 21 de febrero del 2018 de https://www.trademap.org/Country_SelServiceCountry_TS.aspx?nvpm=1|484||||S00|1|3|1|3|2|1|2|1|1
- Trujillo, M.A., Rodríguez, D. F., Guzmán, A. & Becerra, P. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>
- Universidad Javeriana de Cali. (2018). Conoce el puntaje Saber 11 para inscribirte en Javeriana Cli. Recuperado el 24 de marzo del 2018 de

<https://www.javerianacali.edu.co/noticias/conoce-el-puntaje-saber-11-para-inscribirte-en-javeriana-cali>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2018). Proceso de admisión. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <https://www.unam.mx/acerca-de-la-unam>

Universidad de Chile. (s.f.). Puntajes de ingreso 2017. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://www.uchile.cl/portal/admision-y-matriculas/admision-regular-pregrado/132259/puntajes-de-ingreso-2017>

Universidad de Chile. (2018). Historia del examen de admisión. Recuperado el 23 de marzo del 2018 de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/asuntos-academicos/demre/presentacion/110237/historia-del-examen-de-admision>

United Nations Global Compact. (s.f.). Making Global Goals Local Business. Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/>

Unitips. (2018). Curso para examen CENEVAL EXANI II. Recuperado el 27 de marzo del 2018 de <https://www.unitips.mx/cursos-admision/guia-ceneval/>

Vásquez, J. (2003). Definición de call center. Recuperado el 12 de marzo del 2018 de <https://www.gestiopolis.com/definicion-call-center/>

Wainwright, C. (s.f.). What is a landing page? Recuperado el 27 de febrero del 2018 de <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-a-landing-page-ht>

Web Summit. (2017). What is Web Summit? Recuperado el 16 de Enero del 2018 de <https://websummit.com/>

Entrevistas:

Acosta, C (Febrero de 2018). Logo y contenidos. (P, García, Entrevistador)

Nankervis, S. (Marzo, 2018). Soporte técnico y estrategia B2B. (P, García, Entrevistador)

Tunala, P. (Octubre de 2017). Internacionalización de Cuestionarix (P, García, Entrevistador)

Tunala, P. (Febrero de 2018). Aspectos técnicos plataforma, información general Cuestionarix (P, García, Entrevistador)

Tunala, P. (Marzo de 2018). Aspectos técnicos internacionalización (P, García, Entrevistador)

Velázquez, P. (Marzo, 2018). Estrategia de comercialización Cuestionarix. (P, García, Entrevistador)

Zárate, G. A. (Diciembre de 2017). (P, García, Entrevistador)

Zárate, G. A. (Marzo de 2018). (P, García, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1 PRIMERA VERSIÓN DE CUESTIONARIX.COM



Fuente: CuestionariX S.A.- Página Web: Portada 2014

ANEXO 2 VERSIÓN 2.0. DE CUESTIONARIX



Fuente: CuestionariX S.A.- Página Web: Portada 2015

ANEXO 3

PLATAFORMA CUESTIONARIX 2018

Examen Ser Bachiller Junio 2018

Curso GAR

Aprende las técnicas de estudio de otros estudiantes GAR y obtén más de 900 pts. en el Ser Bachiller con 10 clases semanales, 7 simuladores, miles de ejercicios y más.

FECHA DE INICIO | 23 de abril del 2018 **\$99.99** ~~\$119.99~~

INSCRIBIRME

Ahorra **\$20.00** en tu curso | Promoción termina en 00 días 19:32:24 **INSCRIBIRME**

[!Escribenos en Whatsapp!](#) [Déjanos un mensaje](#)

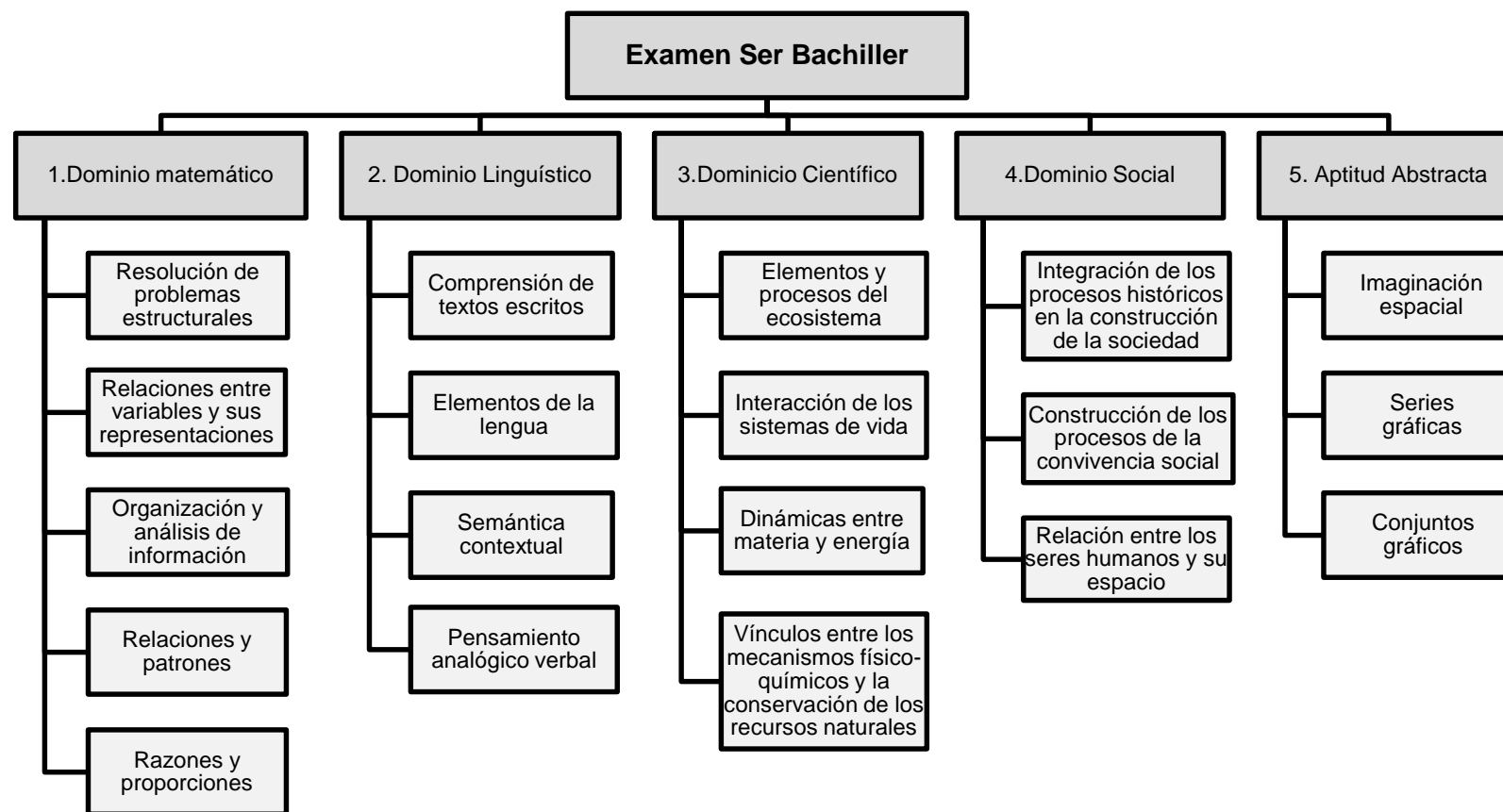
CUESTIONARIX Cursos Testimonios Ayuda Noticias **REGÍSTRATE** **INICIA SESIÓN**

CURSO GAR	CURSO COMPLETO
\$99.99 un solo pago	\$89.99 un solo pago
Clases en Vivo 10 por semana	Clases en Vivo 3 por semana
1800 Ejercicios	1800 Ejercicios
7 Simuladores	7 Simuladores
62 Videolecciones	62 Videolecciones
36 Exámenes Parciales	36 Exámenes Parciales
✓ Plan De Estudio	✓ Plan De Estudio
✓ Certificado de Aprobación	✓ Certificado de Aprobación
INSCRIBIRME	INSCRIBIRME

[!Escribenos en Whatsapp!](#) [Déjanos un mensaje](#)

Fuente: Cuestionarix S.A.- Página Web: Portada Marzo 2018

ANEXO 4
CONTENIDOS DE EXAMEN SER BACHILLER



Fuente: INEVAL – Examen Ser Bachiller 2017: Contenidos
Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

ANEXO 5
BALANZA DE SERVICIOS ECUADOR (2014-2017)

Transacción	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Servicios prestados	\$ 2.346,29	\$ 2.391,31	\$ 2.139,85	\$ 2.299,93
Transportes	\$ 437,05	\$ 444,26	\$ 409,81	\$ 413,60
Transporte marítimo	\$ 393,74	\$ 402,09	\$ 369,62	\$ 370,10
Pasajeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ 314,63	\$ 345,79	\$ 317,89	\$ 311,23
Otros	\$ 79,11	\$ 56,30	\$ 51,73	\$ 58,87
Derechos portuarios	\$ 16,90	\$ 12,03	\$ 11,05	\$ 12,58
Carga y descarga	\$ 17,75	\$ 12,63	\$ 11,61	\$ 13,21
Comisión y agenciamiento	\$ 20,28	\$ 14,44	\$ 13,26	\$ 15,10
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 12,68	\$ 9,02	\$ 8,29	\$ 9,43
Otros (fletamentos menos 1 año, con tripulación)	\$ 11,49	\$ 8,18	\$ 7,52	\$ 8,55
Transporte aéreo	\$ 43,31	\$ 42,18	\$ 40,19	\$ 43,50
Pasajeros	\$ 5,09	\$ 5,98	\$ 5,67	\$ 6,17
Fletes	\$ 34,76	\$ 33,14	\$ 31,82	\$ 34,91
Otros	\$ 3,45	\$ 3,05	\$ 2,70	\$ 2,41
Derechos aeroportuarios	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Carga y descarga	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Comisión y agenciamiento	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 0,86	\$ 0,76	\$ 0,67	\$ 0,60
Otros (fletamentos menos 1 año, con tripulación)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte terrestre	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pasajeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viajes	\$ 1.482,13	\$ 1.551,39	\$ 1.443,60	\$ 1.656,87
De negocios	\$ 382,65	\$ 400,53	\$ 372,70	\$ 427,77
Personales	\$ 1.099,48	\$ 1.150,86	\$ 1.070,89	\$ 1.229,11
Otros servicios	\$ 427,11	\$ 395,66	\$ 286,45	\$ 229,46
Servicios de comunicaciones	\$ 110,54	\$ 88,38	\$ 66,09	\$ 42,33
Servicios de construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de seguros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios financieros	\$ 95,78	\$ 97,82	\$ 41,03	\$ 37,95
Servicios de informática y de información	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Regalías y derechos de licencia	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros servicios empresariales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios personales, culturales y recreativos	\$ 99,30	\$ 73,65	\$ 42,85	\$ 19,78
Alquiler de películas, videos, etc.	\$ 50,64	\$ 37,56	\$ 21,85	\$ 10,09
Espectáculos públicos (artistas)	\$ 26,81	\$ 19,88	\$ 11,57	\$ 5,34
Suscripciones de prensa, periódicos y revistas	\$ 11,92	\$ 8,84	\$ 5,14	\$ 2,37
Otros	\$ 9,93	\$ 7,36	\$ 4,28	\$ 1,98
Servicios del gobierno	\$ 121,49	\$ 135,81	\$ 136,48	\$ 129,40
Servicios recibidos (2)	\$ 3.516,97	\$ 3.196,56	\$ 3.194,34	\$ 3.295,89

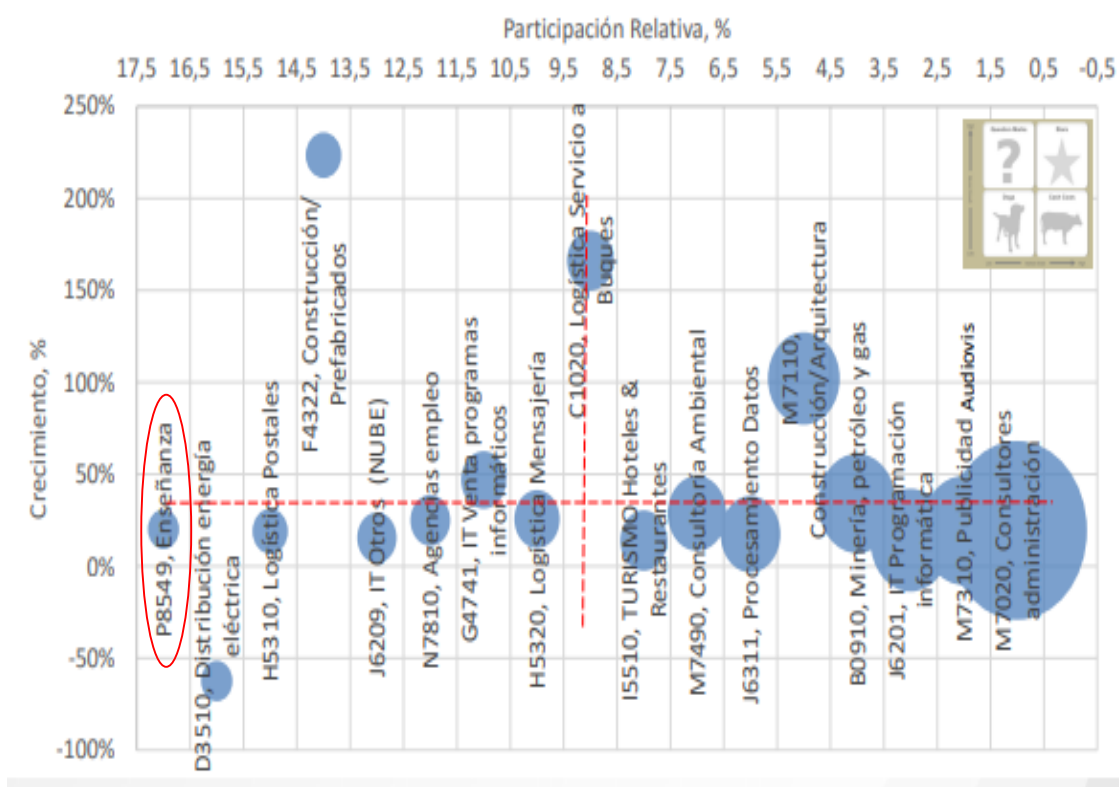
Transportes	\$ 1.743,92	\$ 1.510,10	\$ 1.238,16	\$ 1.471,43
Transporte marítimo	\$ 1.084,89	\$ 874,15	\$ 613,50	\$ 797,31
Pasajeros				
Fletes	\$ 1.013,72	\$ 816,66	\$ 573,31	\$ 745,00
Otros	\$ 71,18	\$ 57,49	\$ 40,19	\$ 52,32
Derechos portuarios	\$ 16,70	\$ 13,49	\$ 9,43	\$ 12,27
Carga y descarga	\$ 16,52	\$ 13,34	\$ 9,33	\$ 12,14
Comisión y agenciamiento	\$ 12,41	\$ 10,03	\$ 7,01	\$ 9,12
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 13,49	\$ 10,89	\$ 7,62	\$ 9,91
Otros (fletamentos menos 1 año, con tripulación)	\$ 12,06	\$ 9,74	\$ 6,81	\$ 8,86
Transporte aéreo	\$ 594,29	\$ 588,62	\$ 579,57	\$ 622,81
Pasajeros	\$ 355,30	\$ 355,30	\$ 372,91	\$ 398,73
Fletes	\$ 148,86	\$ 142,40	\$ 111,06	\$ 122,54
Otros	\$ 90,13	\$ 90,92	\$ 95,60	\$ 101,54
Derechos portuarios	\$ 23,23	\$ 23,44	\$ 24,64	\$ 26,17
Carga y descarga	\$ 23,40	\$ 23,60	\$ 24,81	\$ 26,36
Comisión y agenciamiento	\$ 14,74	\$ 14,87	\$ 15,64	\$ 16,61
Alojamiento, alimentación de tripulación	\$ 14,90	\$ 15,03	\$ 15,81	\$ 16,79
Otros (fletamentos menos 1 año con tripulación)	\$ 13,86	\$ 13,98	\$ 14,70	\$ 15,61
Transporte terrestre	\$ 64,74	\$ 47,33	\$ 45,08	\$ 51,31
Pasajeros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fletes	\$ 64,74	\$ 47,33	\$ 45,08	\$ 51,31
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Viajes	\$ 634,55	\$ 638,61	\$ 661,15	\$ 688,44
De negocios	\$ 172,20	\$ 173,30	\$ 179,00	\$ 187,23
Personales	\$ 462,35	\$ 465,31	\$ 482,15	\$ 501,21
Otros servicios	\$ 1.138,49	\$ 1.047,85	\$ 1.295,03	\$ 1.136,03
Servicios de comunicaciones	\$ 10,19	\$ 9,38	\$ 7,70	\$ 7,43
Servicios de construcción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios de seguros	\$ 383,02	\$ 240,94	\$ 480,37	\$ 462,94
Servicios financieros	\$ 143,13	\$ 206,64	\$ 219,09	\$ 131,78
Servicios de informática y de comunicación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Regalías y derechos de licencia	\$ 110,56	\$ 72,46	\$ 46,32	\$ 29,62
Otros servicios empresariales	\$ 82,31	\$ 84,87	\$ 87,52	\$ 78,46
Servicios personales,culturales y recreativos	\$ 270,35	\$ 310,49	\$ 333,25	\$ 324,08
Alquiler de películas, videos, etc.	\$ 216,28	\$ 248,39	\$ 266,60	\$ 259,26
Espectáculos públicos (artistas)	\$ 36,05	\$ 41,40	\$ 44,43	\$ 43,21
Suscripciones de prensa, periódicos y revistas.	\$ 18,02	\$ 20,70	\$ 22,22	\$ 21,61
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios del gobierno	\$ 138,93	\$ 123,06	\$ 120,78	\$ 101,74
SALDO COMERCIAL	\$ -1.170,68	\$ -805,25	\$ -1.054,49	\$ -995,96

Fuente: BCE – Balanza de servicios

Elaborado por: Carmen Patricia García Villamarín

ANEXO 6 SUBSECTORES CON POTENCIAL EXPORTADOR

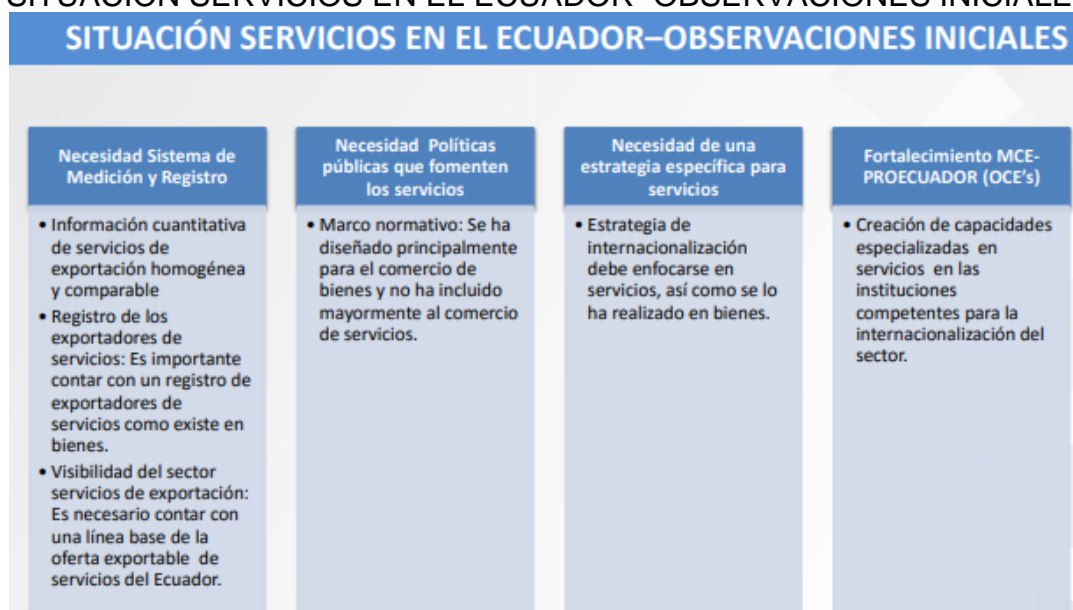
LÍNEA BASE: OFERTA IDENTIFICADA



Fuente: Pro Ecuador - Análisis del sector servicios en Ecuador 2016

ANEXO 7

SITUACIÓN SERVICIOS EN EL ECUADOR- OBSERVACIONES INICIALES



Fuente: Pro Ecuador - Análisis del sector servicios en Ecuador 2016

ANEXO 8

TIEMPOS CONTITUCIÓN DE LOS VEHÍCULOS LEGALES EN COLOMBIA

Tiempos de constitución de los vehículos legales

Atendiendo los procedimientos y requerimientos para la constitución de los diferentes vehículos arriba analizados, a continuación se presenta un estimado del término de duración para la incorporación de los mismos. Los días se encuentran expresados en días hábiles.



Fuente: Pro Colombia & EY - Guía legal para hacer negocios en Colombia 2017